

MOREEL VERANTWOORD LEIDERSCHAP

Richtlijnen voor een nieuwe vorm van Maatschappelijk Verantwoord Leiderschap aan de hand van zingeving, levenskunst en leiderschap in de laatmoderniteit



Jochum Damstra

Jochum@CoreConnections.nl

Scriptie begeleiders:

Dr. Fernando Suárez Müller en Prof. Dr. Joep Dohmen

1 juni 2011

Moreel verantwoord leiderschap

Richtlijnen voor moreel verantwoord leiderschap aan de hand van levenskunst
en leiderschap in de laatmoderniteit

Jochum Damstra

2011

*Een Masterscriptie geschreven voor het behalen van de Master of Arts op de
Universiteit voor Humanistiek, Utrecht*

SAMENVATTING

Moreel verantwoord leiderschap

Duurzaamheid en verantwoordelijkheid zijn waarden die de laatste decennia in enorme kracht zijn toegenomen. Voor een leider van de éénnentwintigste eeuw is het van belang een positie in te nemen ten opzichte van deze waarden. *In deze scriptie geef ik doormiddel van model-H, richtlijnen voor moreel verantwoord leiderschap.* Dit is een vernieuwend model dat zowel ethiek, levenskunst en leiderschap met elkaar verbindt. In een tijd dat leidinggevendenden werken in een laatmoderne samenleving waarin vaste denkkaders en sociale structuren snel veranderen en niet meer vastliggen, moeten zij als leider weerstand kunnen bieden aan dwingende verleidingen van de markt, de wetenschap en de technologie. Door deze ontwikkelingen is het voor een leider van belang om zich op zowel persoonlijk, sociaal en moreel gebied grondig te oriënteren. Hij kan zich hierdoor handhaven in een snel veranderende wereld. De ontwikkeling van *eigenheid* of *authenticiteit* van een leider is daarbij van essentieel belang, hierdoor kan de leider zich op een eigen wijze verbinden met zijn/haar organisatiedoelinden. Dit kan aan de hand van verschillende richtlijnen. Enkele voorbeelden hiervan zijn: het schrijven van een autobiografie, het onderzoeken van de eigen verlangens en motivaties en het onderzoeken van de mate van invloed die anderen op hem hebben gehad. Daarnaast is het van belang om vanuit zelfonderzoek te kijken naar de belangrijkste waarden van een leider en de waarden van een organisatie in de samenleving. Vanuit deze waarden vormt de leider een moreel denkkader. Dit denkkader is sterk afhankelijk van de gesitueerdheid van de leider. Het is daarbij van uitzonderlijk belang dat de leider zich bewust wordt van wat er zowel bij hem in de organisatie als in de samenleving speelt. Door de ontwikkeling van de zojuist genoemde drie pijlers: *eigenheid*, *morele oriëntatie* en *gesitueerdheid* ontstaat een sociaal veld dat constant in beweging is en waaruit een vierde pijler ontstaat: *oefening*. Door deze oefening en heroriëntatie ontstaat een proces waarin de leider zichzelf en zijn positie ten opzichte van de organisatie bevraagt en bevestigt. Door het maken van deze beweging kan een leider morele keuzes op een verantwoorde manier nemen, waarbij hij in een directe verbinding staat met zichzelf, de organisatie en de mensen in en rond de organisatie. Moreel verantwoord leiderschap is een pleidooi voor authentiek leiderschap op moreel verantwoorde basis in een snelle, dynamische en kennisintensieve éénnentwintigste eeuw.

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD		6
INLEIDING		7
DE VERKENNING		
Hoofdstuk 1	Leiderschap en verandering	11
1.1	Verkenning van het begrip leiderschap	11
1.2	Leiderschap als bron van verandering	12
1.3	Leiderschap en reflectie	12
1.4	Leiderschap temidden van maatschappelijke veranderingen	13
1.4.1	Drie axiale verschuivingen	13
1.4.2	Persoonlijk leiderschap en maatschappij	14
1.4.3	Leiderschap temidden van veranderingen op mondiaal niveau	15
1.4.4	Een cultureel-spirituele verschuiving	15
1.4.5	Opkomst van de netwerksamenleving	16
1.5	De toenemende behoefte aan richtlijnen voor leiderschap	17
1.6	Samenvattend	18
Hoofdstuk 2	LEIDERSCHAP EN MORAAAL	19
2.1	Het begrip integriteit	19
2.1.1	Integriteit als ideaal	20
2.2	De oorsprong en functie van moraal	21
2.3	Moreel leiderschap	22
2.3.1	Moreel leiderschap in de vorm van humanisering	22
2.3.2	Persoonlijk moreel leiderschap	22
2.4	Professioneel moreel leiderschap	23
2.4.1	Moreel verantwoord leiderschap	23
2.5	Samenvattend	24
Hoofdstuk 3	PREMODERN, MODERN EN LAATMODERN LEIDERSCHAP	25
3.1	De pre-moderniteit	25
3.1.1	Augustinus zoektocht naar waarheid	25
3.1.2	Augustinus en puur leiderschap	26
3.1.3	Protestantisme als begin van 'nieuw leiderschap'	26
3.2	De moderniteit – 'Sapere aude'	27
3.2.1	Eichmann proces	28
3.2.2	De homo economicus	29
3.3	Het dragen van verantwoordelijkheid in de laat moderne tijd	30
3.4	Samenvattend	31
DE VERBINDING		
Hoofdstuk 4	DE VERBINDENDE KRACHT VAN ZINGEVING	32
4.1	Zingeving	32
4.2	Behoeftes voor de ervaring naar zin	33
4.3	Rechtvaardigheid als essentieel element van zingeving	33
4.4	Doeltreffendheid en eigenwaarde	33
4.5	Macht en zingeving	35
4.6	Samenvattend	35
Hoofdstuk 5	LEIDERSCHAP EN ZINGEVING IN DE LAATMODERNITEIT	36
5.1	Postmoderniteit of laatmoderniteit	36
5.2	Tekortkomingen van de modelanalyse	37
5.3	Integriteit in de laatmoderniteit	39
5.4	Modus drie kennis als oplossing	38
5.5	Leiderschap en zingeving in de 20 ^e eeuw	39
5.6	Samenvattend	39

DE VERDIEPING

Hoofdstuk 6	RICHTLIJNEN VOOR LEVEN IN DE LAATMODERNITEIT	41
6.1	Taylor – Sources of the self	41
6.1.1	Morele horizon	41
6.1.2	Identiteit	42
6.1.3	Richtlijnen van Charles Taylor – sterke waarden	42
6.2	Van Nietzsche naar Dohmen – het leven als kunstwerk	43
6.3	Nietzsche's visie op de moderne tijd	43
6.3.1	Richtlijnen uitgaande van Nietzsche	44
6.4	Dohmen's visie op de moderne tijd	44
6.4.1	Zorg voor zichzelf als richtlijn voor leven in de laatmoderne tijd	44
6.4.2	Zelfkennis	45
6.4.3	In de praktijk brengen	47
6.4.4	Morele oriëntatie	47
6.4.5	Timing	47
6.4.6	Oog voor de gesitueerdheid	47
6.5	Richtlijnen voor leven in de laatmoderniteit	48
6.6	Samenvattend	49
Hoofdstuk 7	RICHTLIJNEN VOOR LEIDINGGEVEN IN DE LAATMODERNITEIT	51
7.1	Otto Scharmer	51
7.2	Theorie U - De blinde vlek in leiderschap	51
7.3	Bronnen van ons handelen	52
7.4	Het U-model	53
7.4.1	Downloading	53
7.4.2	Zien	53
7.4.3	Sensing	54
7.4.4	Presencing	55
7.4.5	Uitkristalliseren	55
7.4.6	Prototyperen	55
7.5	Richtlijnen voor leiderschap in de laatmoderniteit	56
7.6	Samenvattend	57
	DE VERRIJKING	
Hoofdstuk 8	HET VERRIJKINGSPROCES	58
8.1	Van leiderschap naar zingeving in de laatmoderniteit	58
8.2	Een evaluatie	61
8.3	Het H-model	63
Hoofdstuk 9	MOREEL VERANTWOORD LEIDERSCHAP	68
9.1	Nawoord	70
9.2	Literatuur	71

Voorwoord

Opgegroeid in een klein boerendorpje in Friesland, werd ik groot in de pure onschuld en weelde van de jaren '90. Van jongs af aan werd ik door mijn ouders bewust gemaakt van de wereld om mij heen, van de mogelijkheden, de kansen, de gevaren en ook van de weelde die vooral niet onderschat moest worden. Een Nederlands hervormde opvoeding (nooit bewust gearticuleerd) waarin alles wat met persoonlijke verrijking en materialisme te doen had kritisch werd bekeken. Er werd bewust omgegaan met geld en materieel. Rijkdom was er met betrekking tot de natuur waarin ik samen met een oudere broer en zus opgroeide. Zo hadden mijn ouders een 120 jaar oude unieke hoogstamboomgaard met eeuwenoude appel-, peren-, pruimen rassen en kampeerden er mensen op de daar tussen gelegen plaatsen (minicamping). Alle energie werd besteed aan de prachtige Engelse tuin. Geld werd netjes opgespaard. Daar praatte je niet over, dat stopte je snel in de pot. Vanuit deze tuin ontwikkelende mijn persoonlijkheid zich gestaag.

De rust van het platteland deed in mij een onrust oprijzen. Er moest toch meer zijn in deze wereld? Mijn ogen werden geopend door het eerste filosofische boek dat ik op mijn veertiende kocht. *'De troost van de filosofie'* van Allain de Botton. Op mijn kamertje, met de winterse bloemen op mijn ramen las ik iedere avond een hoofdstuk van de Botton. Ik was verkocht. In dat kleine kamertje las ik een hele reeks filosofische boeken. De muur schreef ik vol met citaten waarvan ik dacht dat ze van belang waren voor mijn persoonlijke "Bildung". De humanist werd mijn favoriete magazine, omdat ik het gevoel had dat het ergens over ging. In de tussentijd, bleef ik een dorpse jongen, ik voetbalde, dronk bier in een avondse caravan en ging in de weekeinden polsstokspringen en eieren zoeken. Velen wisten niet van mijn diepere verlangens, diepere gedachten en theorieën die ik voor mezelf had bedacht om de wereld begrijpelijker te maken. Het is nu minstens tien jaar later en ik heb het verlangen naar diepgang weten te integreren in een pragmatische levensvisie. Door de zingevende rijkdom die mij aangeboden werd op de Universiteit voor Humanistiek en mijn levenslust en pragmatisme dat 'denken' wil verwerkelijken, ben ik geworden wie ik ben en ik kijk met een zekere trots naar de weg die ik ben ingeslagen.

Het onderwerp van mijn scriptie kent dezelfde balans van eigenheid, idealisme, pragmatisme en verwerkelijking als mijn eigen leven. Het is een zoektocht, beschrijving en uiteenzetting van leiderschap in de 21^e eeuw waarin ik levenskunst, ethiek en leiderschap op een eigen wijze verbind.

INLEIDING

Wetenschappelijk doel en achtergrond

“Integrity without knowledge is weak and useless, and knowledge without integrity is dangerous and dreadful.”

Samuel Johnson: Rasselas XII

Concepten over ‘Goed Leven’ en leiderschap veranderen voortdurend in onze tijd. Auteurs als Zygmunt Bauman, Anthony Giddens, Otto Scharmer, Harry Kunneman en Michael Hardt vertellen ons telkens dat we in een nieuwe fase van samenleven zijn terecht gekomen. Lange tijd konden we onze organisaties leiden of maatschappelijke problemen aanpakken op een relatief simpele manier. We zorgden voor expertise en kennis en daarmee konden we instrumenten (machines) maken om te realiseren wat we wilden. Die tijd is nu voorbij (Giddens 1991/Kunneman 2007). Tot onze ergernis zien we dat de instrumenten die we maken en de maatregelen die er genomen worden deel van het probleem worden of in ieder geval het probleem niet oplossen. Bijvoorbeeld: hoe meer gezondheidszorg des te groter de behoefte eraan en hoe meer wegen des te meer files. In onze laatmoderniteit moeten we volgens de hier boven genoemde denkers fundamenteel anders gaan denken. Innovatie en creativiteit moeten centraal staan, om snel te kunnen anticiperen op een snel veranderende wereld. We moeten niet doen wat we gisteren al deden, maar alles in een ander perspectief plaatsen. ‘Out of the box’ denken, om te kunnen anticiperen en te veranderen. De leiders of beleidsmakers worden in plaats van organisatoren en managers veel meer creatieve ondernemers. De nieuwe leider is een ondernemer die risico’s durft te nemen, nieuwe wegen inslaat (Veenbaas/Weinfelt, 1997). Het vertrouwen in de markt en bedrijfsmatigheid zakt steeds verder weg en des te groter wordt het geloof in de constante beweging, de constante innovatie, in durf en dynamiek. Daarnaast moeten organisaties en leidinggevendens inspelen op nieuwe waarden als duurzaamheid en verantwoordelijkheid. Deze zijn ontstaan, omdat we in het industriële tijdperk decennia lang onverantwoord met onze aarde om zijn gegaan (Manschot, 2009). Leidinggevendens worden naast het feit dat ze risico’s moeten nemen in een snel veranderende wereld ook nog eens geacht maatschappelijk verantwoorde keuzes te maken. In een risicomaatschappij (Giddens, 1991) is de onzekerheid over wat ‘goed’ leiderschap en ‘goed’ leven betekent, enorm toegenomen. Leidinggevendens zijn daarom naarstig op zoek naar manieren van leven en zingeving die ons opnieuw richting kunnen geven in een tijd waarin niets meer vaststaat. Voor laatmoderne leiderschap is het van belang dat er wordt afgerekend met de Marlboro man (Dohmen, 2007): de held die in zijn eentje de klus klaart, vergenoegd om zich heen kijkt en zich naar de volgende plek spoedt om opnieuw te scoren. Dit heersende lege verlangen heeft invulling nodig door middel van morele oriëntatie en contextbetrokken moreel zelfonderzoek (Dohmen, 2007)

Als we de begrippen “leiderschap”, “integriteit” en “moraal” in ogenschouw nemen, zien we dat er de laatste jaren ontzettend veel over de combinatie ervan is geschreven. Dit duidt op de toenemende behoefte en op de zoektocht van leidinggevendens over de hele wereld om op een juiste manier richting te geven aan hun leiderschap. Als we vanuit een kritisch, humanistisch perspectief naar huidige ideeën over leiderschap kijken, missen we in deze beschrijvingen vaak de *eigenheid* van de leider, het *morele* denkkader en de *sociale of culturele* inbedding van beide. *Deze scriptie is een verkenning naar de drie missende en toch essentiële pijlers*

van leiderschap in de laatmoderniteit. Door middel van een zoektocht naar een vorm die het leven in de laatmoderniteit moet aannemen aan de ene kant (Taylor 1984 & Dohmen 2010) en de eisen die tegenwoordig aan leiderschap gesteld worden aan de andere kant (Scharmer 2010), werk ik, via een vruchtbare interactie tussen de genoemde pijlers, naar een begrip van *laatmodern moreel leiderschap* toe.

Hoe *leven in de laatmoderniteit* en *leiderschap in de laatmoderniteit* een verrijking voor elkaar kunnen zijn, wordt in de komende negen hoofdstukken behandeld. De eerste hoofdstukken zijn voornamelijk opbouwend; zij vormen een inleiding op leiderschap en ethiek. De hoofdstukken en thema's hebben een nauwe samenhang, wat in de daaropvolgende hoofdstukkenuitgewerkt wordt. De lezer maakt hierin grondig kennis met een nieuwe ethiek voor leiderschap: moreel verantwoord leiderschap. Deze scriptie laat zien welke thema's er op het gebied van moreel leiderschap een rol spelen, om welke begrippen het gaat, wat er zoal over geschreven is en hoe leiderschap en ethiek nader tot elkaar kunnen komen. Belangrijke issues die daarbij naar voren komen zijn authenticiteit, verantwoordelijkheid, integriteit, oefening, morele oriëntatie, waarden, zelfkennis en zelfzorg. De lezer wordt daarbij eerst geïntroduceerd in de wereld van leiderschap en ethiek, vervolgens contextueel ingebed door middel van een korte historische schets die een visie geeft op de tijd waarin we leven. Zingeving is de verbinding naar het nieuwe perspectief op leiderschap dat enerzijds zijn kracht put uit een laatmoderne leiderschapsvisie (Scharmer 2010) en tegenkracht krijgt uit de levenskunst en ethiek. (Taylor 1984/Dohmen 2010) Deze perspectieven vormen uiteindelijk de bouwstenen voor mijn pleidooi voor moreel of verantwoordelijk leiderschap. Daarin pleit ik voor een authentieke leiderschapsstijl waarin normatieve professionaliteit centraal staat.

Opbouw van het onderzoek

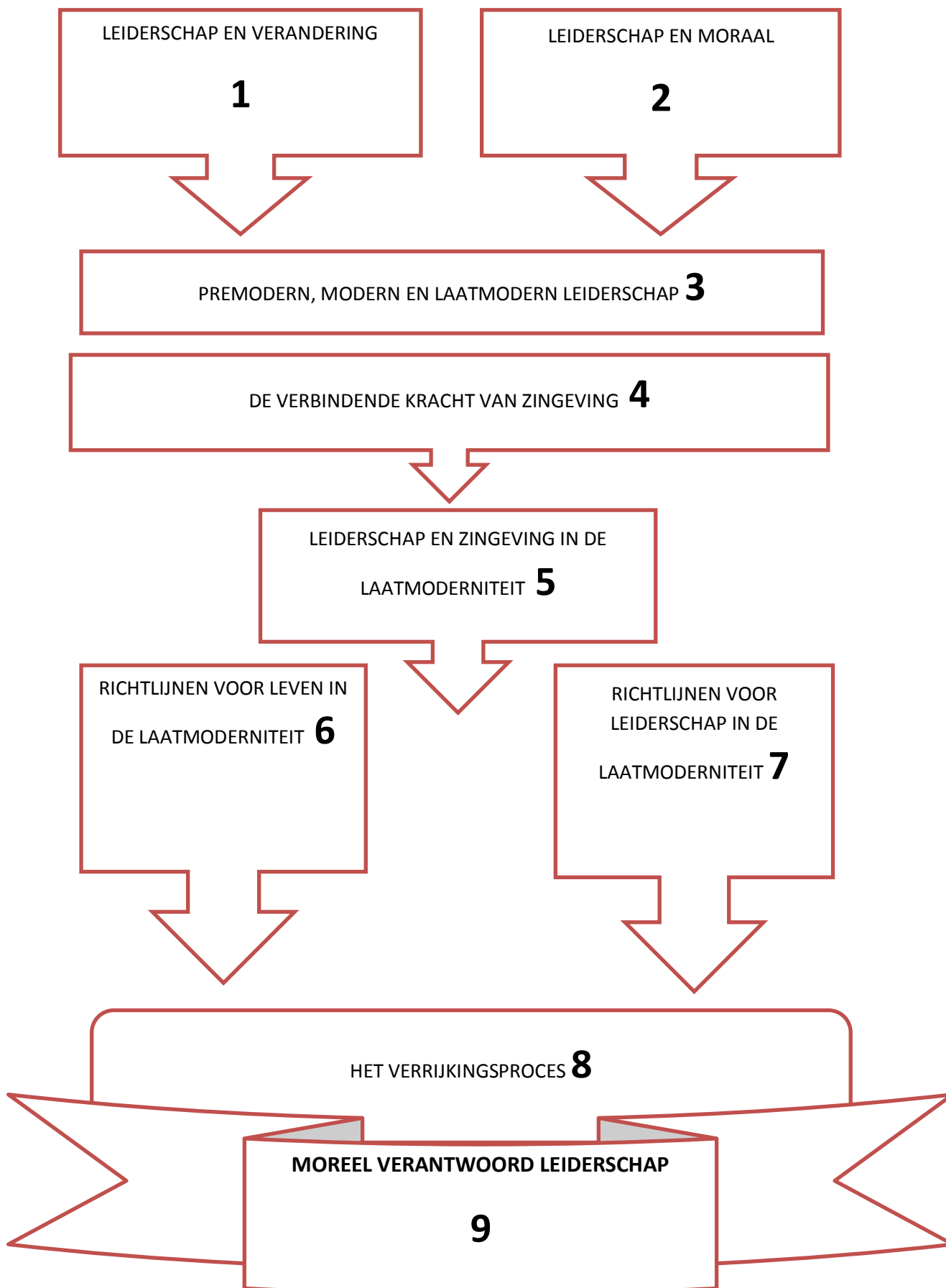
De scriptie is als volgt opgebouwd. De eerste twee hoofdstukken vormen de algemene inleiding. Hoofdstuk 1, '*Leiderschap en verandering*' is enerzijds een verkenning van het begrip leiderschap en anderzijds een verkenning van leiderschap als sociaal concept. Hierin schets ik de afhankelijkheid van de maatschappelijke gesitueerdheid. Aan de hand van veranderingen in de moderne maatschappij schets ik hier kort wat voor een invloed dit heeft op leiderschap en ons beeld van leiderschap. Hoofdstuk 2, '*Leiderschap en moraal*' geeft een verkenning van het begrip integriteit. Hierin komt de morele dimensie van leiderschap ter sprake, wat onze belangrijke waarden en deugden zijn en welke vormen van moreel leiderschap er te onderscheiden zijn. Dit deel vormt samen met het eerste hoofdstuk een algemene verkenning van de begrippen "leiderschap" en "moraal". Deze begrippen zijn belangrijk omdat zij de basis vormen van de rest van het onderzoek. Hoofdstuk 3, '*Premodern, modern en laatmodern leiderschap*' geeft een korte historische schets weer van de betekenis van leiderschap vanaf de premoderniteit. Aan de hand van deze historische schets laat ik zien hoe het christendom en de verlichting een belangrijke rol hebben gespeeld in de overgang naar de moderniteit en laatmoderniteit. Dit hoofdstuk is het laatste verkennende hoofdstuk.

Hoofdstuk 4, '*De verbindende kracht van zingeving*' is de verbinding tussen moraal en de existentiële vraag waarom we leiding geven. Hierin onderzoek ik rechtvaardigheid, doeltreffendheid en eigenwaarde in verband

met leiderschap. Hoofdstuk 5, '*Leiderschap en zingeving in de laatmoderniteit*' is een vervolg hierop. De nadruk ligt hier echter op de vraag waarom '*goed leiderschap*' juist zo belangrijk is in de laatmoderniteit.

De hoofdstukken 6 t/m 9 vormen de kern van deze scriptie. De hoofdstukken 6 en 7 vormen daarin de benodigde *verdieping* om tot het verrijkingshoofdstuk 9 te komen. In de *verdieping* concentreer ik mij enerzijds op basisconcepten van leven in de laatmoderniteit, vanuit de ethiek en de levenskunsttheorie zoals *authenticiteit, zelfzorg, gesitueerdheid* en *tijd*. En anderzijds concentreer ik mij op leiderschapstheorieën van de laatmoderniteit met thema's als *toekomstgerichtheid, de verbinding tussen heden, verleden en toekomst*, de verkenning van de *bronnen van de organisatie* en van de leider, de *vaste patronen*, de verbinding met de organisatie en de *oefening*. Ik geef in beide hoofdstukken richtlijnen voor leiderschap en leven in de laatmoderniteit. In hoofdstuk 8 komen deze lijnen allemaal samen in het zogenaamde 'verrijkingproces'. In dit hoofdstuk geef ik eerst een verbinding met de vorige hoofdstukken weer. Vervolgens geef ik aan de hand van de uitgewerkte richtlijnen voor leven en leiderschap een vernieuwde kijk op de verbinding tussen leiderschap, levenskunst en ethiek. Daarmee geef ik de eerste zet voor een model dat het bestaande leiderschapsmodel, zoals weergegeven in de besproken theorie U, vervangt met essentiële componenten uit een theorie van levenskunst en ethiek van het zelf. Deze toevoegingen van moraal en authenticiteit aan het reeds bestaande denkkader over leiderschap (Scharmer, 2010) is de vernieuwing die dit onderzoek oplevert en die verder tot uiting komt in het concluderende hoofdstuk 9, '*De moreel verantwoord leider*'. In dit hoofdstuk dat de slotsom van het hele onderzoek betreft, pleit ik voor een leiderschapsethiek die gebaseerd is op vier pijlers: *Eigenheid, morele oriëntatie, gesitueerdheid* en *oefening*. De moreel verantwoordelijke leider heeft zijn "eigenheid" goed in beeld gebracht door middel van een gericht zelfonderzoek. Hierdoor ontstaat een bewustzijn van zijn diepere verlangens en motivaties. Met de tweede pijler "morele oriëntatie" creëert hij aan de hand van maatschappelijke kernwaarden in combinatie met eigen waarden een eigen sociaal ingebed moreel denk- en handelingskader. In de pijler "gesitueerdheid" komt het bewustzijn van de sociale en culturele omgeving van de leider naar voren. Dit maakt hem uiteindelijk, naast een moreel verantwoord leider, bovendien een weerbaar mens in een onzekere laatmoderne tijd. In de laatste pijler "oefening" wordt het denk-en handelingskader uiteindelijk gekoppeld door in de praktijk prototypes van ideeën neer te zetten. Hierdoor kan er in een vroeg stadium worden geleerd en worden geoefend in leiderschap, in denken en handelen.

Op de volgende bladzijde geef ik door middel van een schema aan hoe de verdeling van de hoofdstukken eruit ziet. In de eerste drie hoofdstukken beschrijf ik *de verkenning*, hoofdstukken vier en vijf vormen *de verbinding*, zes en zeven zijn *de verdieping* en de laatste hoofdstukken vormen uiteindelijk *de verrijking*.



1 LEIDERSCHAP EN VERANDERING

In *hoofdstuk 1* geef ik aan de hand van verschillende theorieën van o.a. Scharmer, Weisfelt, Merry, Talsma, Teunissen en Verbeke een inleiding in het begrip leiderschap. Ik ga hier enerzijds in op de veranderingen waar een leidinggevende verantwoordelijk voor is, *leiderschap als basis voor verandering*. Anderzijds ga ik in op de verschuivingen in de maatschappij waardoor de noodzaak van de roep naar ‘goed’ leiderschap groter is geworden. De roep naar ‘goed leiderschap’ brengt tevens een andere vraag naar voren, namelijk: wat is ‘goed leiderschap’? Voor mij begint de zoektocht naar ‘goed’ of ‘moreel leiderschap’ hier. Aan de hand van een verkenning naar leiderschap kijk ik wat ‘integer leiderschap’ zou kunnen zijn. Hiervoor maak ik gebruik van de beschrijving van Musschenga in *Integriteit in bedrijf en organisatie* en *Openbaar bestuur en Integriteit, over de eenheid en heelheid van de persoon*. Ik ga vanuit deze beschrijving verder in op persoonlijke en professionele integriteit.

1.1 Verkenning van het begrip leiderschap

Leiding geven is een zeer ruim begrip. Men kan deze activiteit op zoveel verschillende wijzen vormgeven en in zoveel verschillende situaties uitvoeren dat er inmiddels al wel een aantal boekenkasten vol over geschreven is (Veenbaas, 2004, 11). Het onderwerp leiderschap is niet moeilijk, maar het is wel lastig te hanteren in een theoretisch kader. Lastig is het omdat iedereen het begrip kent en er zo zijn eigen ideeën over heeft. Bovendien lijkt leiderschap veel op management, terwijl het beslist iets anders is (Talsma, 2006, 6). In essentie gaat leiderschap over de invloed die mensen hebben op onze omgeving. Daarmee is het begrip leiderschap van waarde en niet alleen voorbehouden aan mensen met een academische opleiding of titel (Talsma, 2006, 8). Het begrip management dat vaak verward wordt met leiderschap behandel ik nadrukkelijk niet, omdat management naar mijn mening meer gericht is op continuïteit van de organisatie en op het organiseren hiervan. Managers zorgen voor een efficiënte organisatie, niet een ‘goede organisatie’.

Volgens Veenbaas en Weisfelt is leiderschap een ouder-functie. Deze functie uit de transactionele analyse¹, beschrijft een element van onze persoonlijkheid dat we in oorsprong geleerd hebben van onze ouders. De mythe van de ‘geboren leider’ is vanuit dit perspectief ook onmogelijk. Onder de ouder-functie verstaan we de ouder-functies van ieder die zijn kind opvoedt: het bieden van bescherming en het bieden van verzorging. Uiteraard is leiderschap zeer verschillend van het ouderschap. In de onbewuste dynamiek van de leider zijn er echter een aantal duidelijke overeenkomsten. De leider biedt degenen aan wie hij leiding geeft bescherming door de regels van de groep te bewaken. Hij biedt de leden van de groep verzorging door een goed werkklimaat te scheppen. In dit verband spreken we over de ouder-functie van het leiderschap.

¹ De Transactionele analyse gaat ervan uit dat ervaringen in de vroege levensjaren ervoor zorgen dat een mens besluiten neemt over zichzelf en zijn omgeving. Deze positieve of negatieve besluiten zijn van invloed op de kwaliteit van de verdere levensloop (Veenbaas, 2004).

De ouder stelt ons in staat om op een betrouwbare manier richting te geven aan ons handelen (de kritische ouder functie). De ouder stelt ons eveneens in staat de voorwaarden te scheppen om effectief handelen mogelijk te maken (de voedende ouder-functie). Leidinggeven wil zeggen: *een groep in staat stellen de doelen van de groep te realiseren* (Talsma, 2006, 19).

Een belangrijk element van leiderschap is draagvlak. Wie mensen mee wil krijgen, wie draagvlak wil krijgen, moet eerlijk en betrouwbaar zijn of dit op zijn minst uitstralen. Een belangrijk element voor draagvlak is dus ook integriteit. Op dit moment verkeert zowel in de VS als in Europa het bedrijfsleven in een integriteitscrisis. Voorbeelden hiervan zijn de beursschandalen in de VS en de bouwfraude in Nederland (Koop/Tjuchem, 2001). Leiders in het bedrijfsleven en leiders in de politiek moeten hun steun van de werknemer, de burger of de kiezer verdienen door eerlijk en betrouwbaar te zijn, maar dat is niet gemakkelijk (Talsma, 2006, 15). In de volgende paragrafen zet ik uiteen wat belangrijke elementen binnen leiderschap zijn en wat de veranderingen van leiderschap t.o.v. de maatschappij zijn.

1.2 Leiderschap als bron van verandering

Naast integriteit is verandering een belangrijk element van leiderschap. In de context van leiderschap betekent *‘de goede dingen doen’* vaak dat organisaties andere dingen moeten doen die ze gewend waren te doen. De vraag naar wat de organisatie dan doet of wat de organisatie nu doet, of beter kan doen, wordt meestal met een volmondig *“Ja, het kan beter”* beantwoord. En dus moeten organisaties veranderen. Het woord dat dan vaak met leiderschap wordt verbonden is *‘verandering’*. Organisaties (leidinggevend) willen snappen wat nodig is om te veranderen en ze verwachten een antwoord te krijgen omtrent een beter begrip van leiderschap (Talsma, 2006, 16). Otto Scharmer beschrijft leiderschap als het geheel van mensen dat zich bezighouden met het bewerkstelligen van herordening, met vormgeving van de toekomst, ongeacht de formele positie van de mensen binnen de institutionele structuren (Scharmer, 2009, 34). Hierbij gaat men uit van een actieve houding van mensen binnen organisaties. Een actieve houding houdt in dit geval ook in dat men reflecteert op de eigen wil en het eigen gedrag. Vanuit deze basis kunnen de nieuwe keuzes gemaakt worden die tot verandering en een *‘goede organisatie’* leiden.

1.3 Leiderschap en reflectie

Adri Smaling merkt in zijn artikel *“Reflectie en normatieve professionaliteit”* (Jacobs, G., Meij, R., Tenwolde, H. & Y. Zomer, Goed werk, 2007, 52) naar mijn mening terecht op dat er een rechtvaardiging nodig is om te reflecteren. Waarom zou men zoveel tijd en energie steken in het reflecteren op het handelen? Het gaat immers weer ten koste van de tijd en energie voor de daadwerkelijke uitvoering. Het antwoord ligt volgens Smaling enerzijds bij de gewenste kwaliteitsverbetering van het handelen zelf. Anderzijds ligt er ook een rechtvaardiging van het reflecteren op een ander vlak, namelijk het zoeken en vinden van zin (Goed werk, 2007, 62). In hoofdstuk drie ga ik aan de hand van Baumeister verder op dit punt van zingeving.

De consequente doorvoering van reflexiviteit die de moderniteit al in zich draagt heeft in de laatste jaren tot ingrijpende gevolgen geleid, aldus Smaling. Hierbij citeert hij de socioloog Anthony Giddens die de wisselwerking tussen laatmoderniteit, reflexiviteit en samenleving als volgt beschrijft:

‘The reflexivity of modernity has to be distinguished from the reflexive monitoring of action intrinsic to all human activity. Modernity’s reflexivity refers to susceptibility of most aspects of social activity, and material relations with nature, to chronic revision in the light of new information or knowledge. Such information or knowledge is not incidental to modern institutions, but constitutive of them – a complicated phenomenon, because many possibilities of reflection about reflexivity exist in modern social conditions (...) the social sciences play a basic role in the reflexivity of modernity: they do not simply ‘accumulate knowledge’ in the way in which natural sciences do’. (Giddens, 1991, 20)

In een dergelijke samenleving is reflectie over persoonlijke of collectieve acties volgens Smaling des te meer belangrijk. Een collectieve actie, zoals een organisatie, is niet alleen op reflectie aangewezen, zij verandert ook constant door de wisselwerking tussen reflectie en samenleving. Door een beschrijving van de verschuivingen in de samenleving die de laatste decennia hebben plaatsgevonden, wil ik aantonen dat onze huidige ideeën over ‘goed leiderschap’ in een ‘goede organisatie’ sterk afhankelijk zijn van veranderingen en verschuivingen in de samenleving.

1.4 Leiderschap temidden van maatschappelijke veranderingen

Leidinggevend van organisaties en andere bestuurders wordt vaak verweten dat zij niet goed weten ‘wat er leeft’. “Hij weet niet wat er gebeurt op de werkvloer, hij zit in een ivoren toren”². Een ‘goede leider’ zou goed aanvoelen wat zich op de werkvloer afspeelt en wat er in de samenleving gebeurt. Hij weet de veranderingen in de maatschappij zodanig op de organisatie af te stemmen dat dit zowel goed is voor de organisatie als voor de samenleving³. Hieruit blijkt dat de veranderingen in de samenleving van essentieel belang zijn voor veranderingen in organisaties en dus ook voor ‘goed leiderschap’. Aan de hand van veranderingen en verschuivingen beschreven door de vooraanstaande organisatietheoreticus en filosoof Otto Scharmer en andere denkers zoals Zygmunt Bauman, Wibe Veenbaas, Piet Weinfelt, Peter Sloterdijk en Jeremy Rifkin wil ik deze wisselwerking tussen organisatie en samenleving specificeren).

1.4.1 Drie axiale verschuivingen

Otto Scharmer beschrijft in zijn boek “Theorie U” (in hoofdstuk 7 ga ik hier verder op in), drie axiale verschuivingen die de coördinaten van ons mondiale stelsel opnieuw definiëren:

² Interview stage NCRV, anoniem

³ In een interview met C. Abbenhuis, directeur NCRV legt hij in mijn onderzoek naar interne bewustwordingsprocessen binnen de NCRV uit, dat hij zoekt naar een constante balans tussen maatschappij en verandering. Doormiddel van interacties en dialoog probeert hij dit scherp te houden.

A. De opkomst van de mondiale economie: een bijbehorende *technologische- economische verschuiving*; Hiermee beschrijft Scharmer een economie als een grote marktplaats met onmiddellijke transacties, op de schaal van de gehele planeet. Hoewel de wereldeconomie in het Westen al sinds de zestiende eeuw bestaat is de echte mondiale wereldeconomie pas eind twintigste, begin eenentwintigste eeuw echt ontstaan door middel van informatie en communicatietechnologie (Scharmer, 2009, 117).

B. De opkomst van een netwerksamenleving: *een relationele verschuiving*; De structuur van ondernemingen is veranderd omdat ze zich meer hebben ontwikkeld tot open en flexibele netwerkinstellingen. Hierdoor is ook hun interne structuur veranderd. Aan de top waar de strategische beslissingen worden genomen heerst daarentegen weinig openheid en dynamiek. De macht van organisaties zit tegenwoordig in de netwerkrelaties en in de culturele codes die ten grondslag liggen aan de wijze waarop mensen en instellingen met elkaar communiceren (Scharmer, 2009, 121).

C. De opkomst van een nieuw bewustzijn (door een gebrek aan verbondenheid met de mensheid als collectief): *een cultureel-spirituele verschuiving*; Spiritualiteit is volgens Scharmer de bron van creativiteit en is in tegenstelling tot religie niet een geloofsovertuiging maar is op een ervaring gebaseerd (Scharmer, 2009, 125).

Deze drie verschuivingen hebben naast de genoemde positieve aspecten ook drie soorten armoede gecreëerd die kenmerkend zijn voor onze tijd: a.) **economische armoede** (drie miljard mensen leven van minder dan twee dollar per dag), b.) **socio-culturele armoede** (het verlies van innerlijke waarden in een materialistische cultuur) en c.) **spirituele armoede** (verlies van het gevoel van verbondenheid met de mensheid als collectief). (Scharmer, 2009, 116). Het toenemen van deze drie stromen resulteert in een tegenstroom van drie voor onze tijd karakteristieke vormen van fundamentalisme: het cultureel religieus fundamentalisme, dat blind is voor geloofsovertuigingen en waarden van andersdenkenden, het economische fundamentalisme dat blind is voor de sociale, ecologische en culturele neveneffecten van onze mondiale economie, en geopolitiek fundamentalisme, dat blind is voor de multipolaire en multiculturele werkelijkheid van de hedendaagse mondiale samenleving (Scharmer, 2009, 116).

1.4.2 Persoonlijk leiderschap en maatschappij

Wibe Veenbaas en Piet Weinfelt beschrijven in het boek *“Persoonlijk leiderschap, de context van onze huidige samenleving”*, een aantal elementen die naar voren komen:

- De toenemende massificatie van onze maatschappij met haaks daarop het toenemende accent op individuele ontplooiing.
- De zich voortdurend ontwikkelende technologie met haaks daarop de toenemende belangstelling voor natuur, psychologie en spiritualiteit.
- De toenemende complexiteit van de samenleving met haaks daarop het welhaast wanhopig zoeken naar duidelijke overzichtelijke verhoudingen.

- De veranderingen in de verhoudingen ten aanzien van de sociale kringen waarbinnen de mens opgroeit (zoals gezin, buurt enzovoort), met haaks daarop de toenemende belangstelling voor relaties buiten en vooral binnen de eigen leefwereld (Veenbaas, 2006, 12).

In de volgende paragrafen vul ik Scharmer aan met enkele opmerkingen over *veranderingen op mondiaal niveau (verrijkt met Sloterdijk), een cultureel spirituele verschuiving (verrijkt met Schneider) en de opkomst van de netwerksamenleving (verrijkt met Rifkin)*. Daarnaast vul ik de visie van Veenbaas en Weinfelt aan met de spraakmakende theorie van Zygmunt Bauman over *leven met veranderlijkheid, verscheidenheid en onzekerheid*.

1.4.3. Leiderschap temidden van veranderingen op mondiaal niveau

Om misverstanden te voorkomen: het is van belang om een duidelijk onderscheid te maken tussen een wereldeconomie en een mondiale economie. Een wereldeconomie is een economie waarin 'kapitaalvermeerdering door de hele wereld plaatsvindt'. Een mondiale economie is daarentegen een economie die werkt als een grote marktplaats met onmiddellijke transacties, maar dan op de schaal van de planeet (Scharmer, 2009, 117). Vanuit dit perspectief kunnen we ook stellen dat de wereldeconomie al bestaat sinds het begin van de internationale handel (gouden eeuw), terwijl de mondiale economie een fenomeen is van de laatste tien a twintig jaar. Sinds die tijd bestaan er nieuwe infrastructuren van informatie en communicatietechnologie (Castells, 1997, 92). Vanuit de begrippen mondiale economie en wereldeconomie beschrijft de Duitse filosoof Peter Sloterdijk de mondialisering van de wereld vanuit een mondiale droom. Deze mondiale droom is '*een transparante, verlichte ruimte zonder grenzen, waarin de moderne mens zou willen wonen*'. De moderne mens wil er wonen, maar niet iedereen kan er wonen. In het westen zijn we genoodzaakt om te blijven vechten voor de privileges van het '*Kristalpaleis*'. Dit begrip verwijst naar een metafoor van Dostojewski. Daarin vergelijkt hij het Kristalpaleis, dat in 1851 ter gelegenheid van de wereldtentoonstelling in Londen werd gebouwd, met de geglobaliseerde samenleving en plaatste daar destijds al een kritische noot bij (Sloterdijk, 2006, 19). Talsma beschrijft dit vechten voor privileges als '*vechten om niets te verliezen*'. Lokaal denken transformeert het mondiaal denken. We gaan naar een tijd waarin het westen nauwelijks nog producten zal produceren. Het westen moet zich daarom voornamelijk richten op innovatie, creativiteit en kennis (Talsma, 2006, 121). Daarnaast vraagt de grootschalige wereld enerzijds haar mensen die bereid zijn van beroep, woonplaats en vriendschappen te wisselen. Mensen moeten in deze wereld leren dat veranderingen snel gaan en vragen om aanpassingen en creativiteit. Individuen hebben daarbij een sterk naar binnen gericht besef van identiteit nodig (Veenbaas en Weinfelt, 13). Ik ga hier nader op in, in de volgende paragrafen.

1.4.4 Een cultureel-spirituele verschuiving

Volgens Eric Schneider, auteur van het boek, *Het sluiten van de cirkel over spiritualiteit en verantwoordelijkheid*, dient de samenleving een ondersteuning te zijn voor een steeds grotere ontwikkeling van individuele vrijheid. Het gaat niet zozeer om de vrijheid *van*, maar om de vrijheid *tot* het nemen van verantwoordelijkheid binnen organisaties en de samenleving. Hierdoor ontwikkelt volgens Schneider zowel het individu als de samenleving zich in zijn geheel naar hogere niveaus van spirituele integratie. Hogere niveaus van

technologische realisatie, van wetenschappelijk presteren, politieke integratie etc., zijn een essentieel deel van het geheel, maar altijd met het oog op de realisatie van een hoger bewustzijn. Op dit moment is dit volgens Schneider nog omgekeerd, maar de maatschappij verandert volgens hem langzaam in een ruimte die aan ieder individu een betekenisvol leven biedt, in een wereld waarin zingevingprocessen met elkaar gedeeld worden. Het wordt een samenleving die beseft dat het steeds meer contact zoekt met het hoger bewustzijn, wat dat ook moge zijn. Dit is zonder lichamelijke, emotionele, mentale en geestelijke gezondheid onmogelijk, vandaar dat we ons op al deze gebieden steeds ‘gezonder’ willen gedragen (Schneider, 2005, 38).

1.4.5 Opkomst van de netwerksamenleving

Een tweede verschuiving die Scharmer beschrijft is de opkomst van de netwerksamenleving. Jeremy Rifkin is iemand die als eerste schreef over de grote impact en de veranderingen die de netwerksamenleving met zich meebrengt. In *The Age of Access* (2000) beschrijft hij dat niet meer het bezit van materialen en spullen van levensbelang is, maar dat dat de levenslange toegang tot het vruchtgebruik is. Materiële zaken zijn nog steeds belangrijk maar we hoeven ze niet meer per sé te bezitten. Eigendom is gebaseerd op de gedachte dat het de moeite waard is om fysieke goederen voor langere tijd vast te houden. In het marktkapitalisme waren “hebben” en “vergaan” belangrijke en gekoesterde begrippen. Maar ze doen er steeds minder toe in een economie waarin verandering zo’n beetje de enige constante is. We hoeven allerlei spullen niet meer te bezitten, als we ze maar kunnen gebruiken, als we er maar toegang tot hebben. In *The Age of Access*, het tijdperk van de toegang, willen we wel het plezier van mooie, nieuwe en handige dingen maar niet de ballast van het eigendom. Dus kopen we steeds minder en kiezen we er steeds vaker voor om te huren, te leasen, een lidmaatschap of toegangsprijs te betalen om goederen te kunnen gebruiken wanneer het ons uitkomt. En dat heeft volgens Rifkin vergaande gevolgen voor ons leven, onze relaties, onze manier van zaken doen en zelfs ons idee van persoonlijke vrijheid⁴. Castells ziet echter ook een grote schaduwzijde in de ontwikkeling van de netwerksamenleving. Mensen die namelijk niet over de juiste soorten kennis, vaardigheden en netwerken beschikken worden sociaal buitengesloten en gepolariseerd (Scharmer, 2009, 122). Volgens Norbert Elias kun je de toenemende complexiteit van de samenleving als een toename van de verdichting van netwerken waarin mensen zich bevinden zien. De traditionele levensloop waarin iemand opgroeit en sterft in hetzelfde dorp wordt een zeldzaam fenomeen. Niets staat meer vast, het leven verandert constant. Rifkin, Castells en Elias geven hierbij een duidelijk signaal over veranderingen in de moderniteit. De netwerkmaatschappij kan zowel positieve als negatieve effecten hebben op ons leven. Het is naar mijn mening dan ook van belang om ons hier bewust van te zijn. Maar het bewustzijn en de reflectie zorgt zoals Smaling dat eerder beschreef slechts voor zingeving en kwaliteitsverbetering. Er moet ook iets gebeuren, er moet uiteindelijk gehandeld worden. De vraag in de snel veranderende moderne maatschappij is dan ook vaak: hoe dien ik te handelen? In de volgende paragraaf ga ik in op de toenemende behoefte voor richtlijnen voor het leven en voor leiderschap.

⁴ Rifkin, J in: Damstra J. bachelor scriptie over the experience economie (Utrecht, 2009).

1.5 De toenemende behoefte aan richtlijnen voor leiderschap

Op de vraag of vroegere generaties, bijvoorbeeld die uit de oorlogsjaren, minder flexibel waren als vandaag de dag antwoordde de Poolse socioloog Bauman dat onze samenleving naar zijn idee niet ingewikkelder dan een willekeurige andere samenleving is. En zeker niet complexer of verwarrender dan voordat de laatmoderniteit zich aandienende. Het enige verschil is dat wij ons nu bewust zijn van de complexiteit. In andere samenlevingen heeft men verwarring en complexiteit altijd opgevat als een tijdelijk, voorbijgaand verschijnsel. (Bauman, 1998) Dit verklaart waarschijnlijk ook waarom de behoefte is toegenomen naar duidelijke richtlijnen, niet alleen voor leiderschap, maar op alle gebieden in de maatschappij. De toename van bewustzijn geeft ons ook een grote verantwoordelijkheid want wat betekent het als we weten hoe we handelen? Dan kunnen we ons niet meer verschuilen in onwetendheid. Het is daardoor naar mijn mening van groter belang geworden om duidelijke richtlijnen te maken over wat goed en slecht is, over hoe wij ons dienen te gedragen in een wereld waarin alles soms mogelijk lijkt te zijn. Volgens Bauman komt deze hang naar zekerheid als tegenreactie op de onzekerheid die er heerst (Bauman, 1998, 89). Deze onzekerheid wordt des te sterker gevoelt door de jongere generatie – een groep die wordt geconfronteerd met een wereld waarin vrijwel alle variabelen niet alleen onbekend zijn, maar ook nog eens veranderlijk.

Generaties die tegenwoordig de maatschappij ingaan kunnen dit niet doen zoals hun grootvaders dat deden. Het leven zien als een project waarbij ze bij zichzelf nagaan wat ze willen en daarbij een specifieke vaardigheid leren. Zelfs onze identiteit is op losse schroeven komen te staan. We zijn *disembedded* zoals Anthony Giddens het beschrijft, we ‘ zweven ’ maar wat rond omdat niets meer zeker lijkt (Bauman, 1998, 90). De toenemende behoefte aan richtlijnen voor leiderschap is een logische reactie op het leven in deze tijd zou Bauman stellen. Bij toenemende vrijheid en keuzes is het logisch dat er een tegenbeweging ontstaat. Een gedogmatiseerde, volledig duidelijke beschrijving over hoe te handelen en in welke situatie. In de maatschappij zijn fundamentalistische tendensen voorbeelden van reacties op ervaringen van acute onzekerheid. De toenemende behoefte aan duidelijke beschrijving van de ‘ perfecte ’ leider is naar mijn idee dan ook een consequentie van de ervaring van onzekerheid over de te volgen koers. De toenemende vrijheid geeft ook aan dat iedereen constant keuzes moet maken, waar we zelf verantwoordelijk voor zijn. De mate van toenemend bewustzijn over dit verantwoordelijkheidsbesef brengt ons volgens Bauman in een nieuw tijdperk waarin net als in de moderniteit moraliteit van groot belang is voor het samenwerken in organisaties en samenleving. Mensen moeten volgens Bauman echter eerst wel hun verantwoordelijkheid onder ogen willen zien. Daarnaast moeten ze ervan doordrongen zijn dat deze verantwoordelijkheid voor bepaalde zaken alleen bij hen berust. Ze kunnen er vervolgens nog altijd voor kiezen de verantwoordelijkheid af te wijzen dan wel te aanvaarden. Bauman ziet deze mogelijkheid om te kunnen kiezen voor verantwoordelijkheid dan ook als een kans van deze tijd: we kunnen de verantwoordelijkheid nemen of niet (Bauman, 1998, 181).

1.6 Samenvattend

Een belangrijk element van leiderschap is draagvlak. Wie draagvlak wil creëren moet eerlijk en betrouwbaar zijn of dit op zijn minst uitstralen. Een belangrijk element voor draagvlak is integriteit. Het gaat daarbij om de dingen goed doen, wat nagenoeg altijd verandering betekent. '*Het goede doen*' wordt vaak verbonden met '*het anders doen*'. De vraag die daarbij naar voren komt is: wat is het goede? En hoe verhoud ik mijzelf daartoe? Dit vereist reflectievermogen. Reflectie zorgt voor kwaliteitsverbetering van het handelen en voor een rechtvaardiging van het doel; het zoeken en vinden van zin. Deze reflectie over het goede handelen hangt echter sterk samen met wat er in de samenleving speelt en wat daar als goed wordt ervaren. Veranderingen in de samenleving die van invloed zijn op de reflectie van het goede handelen van leiders zijn enerzijds de opkomst van de mondiale economie. Een verandering die het westen noodgedwongen op innovatie, creativiteit en kennis laat richten, omdat er nauwelijks nog producten op de eigen bodem worden geproduceerd. Anderzijds is er een cultureel spirituele verandering die ervoor zorgt dat de westerse maatschappij langzaam verandert in een ruimte waarin ieder individu een betekenisvol leven leidt, waarin elk individu zich op zowel sociaal, emotioneel en lichamelijk gebied 'gezond' wil voelen. De opkomst van de netwerksamenleving is de laatste verandering die ervoor zorgt dat de traditionele levensloop waarin iemand opgroeit en sterft een zeldzaam fenomeen wordt. Niets staat meer vast en het leven verandert constant. In een leven waarin niets meer vast staat is een toenemende behoefte aan duidelijke richtlijnen over hoe te leven en hoe te leiden. De toename van ons bewustzijn geeft ons een grotere verantwoordelijkheid. Als we weten hoe we moeten handelen dan zijn we er ook verantwoordelijk voor. De toenemende onzekerheid in een samenleving waarin niets meer vaststaat, leidt tot een tegenbeweging die dogmatisme in de hand werkt. Mensen krijgen de behoefte aan duidelijke standpunten en richtlijnen waardoor er leiders zijn die deze onzekerheid in rechtlijnige standpunten proberen uit te drukken. De terugkerende vraag naar goed leiderschap en integriteit is daarbij weer erg actueel geworden in het begin van de 21^e eeuw.

2 LEIDERSCHAP EN MORAAAL

"Goede mensen hebben geen wetten nodig om verantwoordelijk te handelen, terwijl slechte mensen de wetten weten te omzeilen." - Plato (427-347 v. Chr.)

Net als in het eerste hoofdstuk zal ik eerst een algemene inleiding geven over het begrip integriteit. Ik doe dit aan de hand van Damian Cox e.a., Bert Musschenga, Friedrich Nietzsche, Isaiah Berlin en Edgar Karssing. Ik geef hierbij niet alleen aandacht aan de waarde die integriteit zou kunnen hebben maar ook aan het gevaar dat door vergaande idealisatie van het begrip zou kunnen ontstaan. Vervolgens ga ik aan de hand van Roy Baumeister (1991) kort in op het ontstaan van moraal en waarde, de basiselementen van het begrip integriteit. Tot slot ga ik in op de combinatie van de begrippen leiderschap en integriteit in moreel leiderschap. Ik maak hierbij met behulp van Musschenga een onderscheid tussen persoonlijk integer leiderschap, professioneel integer leiderschap en moreel integer leiderschap.

2.1 Het begrip Integriteit

Het begrip integriteit is afgeleid van het Latijnse 'Integritas' dat heelheid, intact zijn, eerlijkheid maar ook fatsoen en kuisheid betekent. Als we spreken over de integriteit van iemand dan hebben we het over de heelheid en eerlijkheid van een persoon. *'Integrity is related etymologically to integer, a whole number, and to integration, the unification of parts into a whole'* (Cox e.a. 2003, 18). Aan de hand van een onderzoek van Bert Musschenga, hoogleraar ethiek aan de Vrije Universiteit, kijk ik naar de waarden en deugden waarmee integriteit verbonden is. Integriteit als een waarde is een ideaal, een streefwaarde die we nooit geheel kunnen realiseren. (Het ideaal van de romanticus, het goede is nooit hier maar altijd in de toekomst). Integriteit als een deugd is een maatstaf waarmee we kunnen nagaan of iemand integer handelt. Integriteit als maatstaf wordt vaak gebruikt in organisaties waar behoefte is aan duidelijke richtlijnen. Als de maatstaf goed wordt gehanteerd kan het echter nog steeds zo zijn dat het ideaal van integriteit niet hoog is. We hebben hier te maken met een verschil tussen dat wat de 'organisatie' graag zou willen en dat wat daadwerkelijk als ideaal kan worden gezien. Musschenga beschrijft in dit geval integriteit als *de relatie tussen iemands uitingen en gedragingen op verschillende tijdstippen (de consistentie van gedragingen), op verschillende plaatsen (coherentie van handelen in verschillende contexten, rollen) en tussen diens uiterlijke, waarneembare uitingen, gedragingen, innerlijke denkbeelden, gevoelens en tussen diens verbale uitingen en diens gedragingen (correspondentie)* (Musschenga, 2006, 5). Musschenga is niet de enige die integriteit met de deugd-ethiek van Aristoteles verbindt. Ook Cox, La Caze en Levine beschrijven in *"Integrity and the Fragile Self"* (2003) dat het zoals bij iedere deugd en conform Aristoteles' definitie hiervan, gaat om het juiste midden tussen uitersten. Integriteit is het zoeken naar de balans tussen het volledige gefragmenteerde en willekeurige zelf en het lege en meedogenloos consistente zelf (Cox e.a. 2003, 5). Integriteit impliceert het vermogen te kunnen oordelen over verlangens, commitments en principes. Het impliceert dus kritisch denkvermogen. Dit kritische

denkvermogen is niet altijd aanwezig of kost veel mensen veel energie, wat voor een tegenbeweging van het kritische denkvermogen zorgt: dogmatisch denken. Naast Musschenga, Cox, La Caze en Levine beschrijft de filosoof Friedrich Nietzsche in zijn *Aldus sprak Zarathustra* integriteit als een kostbare en zeldzame deugd (Nietzsche, 2006, 360).

2.1.1 Integriteit als ideaal

De gevaren van het ideaal integriteit zijn:

- a.) Windowdressing
- b.) Dogmatisme

Integriteit als windowdressing

Nietzsche zegt dat je altijd kritisch moet blijven ten opzichte van moraalridders en integriteit omdat het een vorm van windowdressing kan worden. Veel organisaties hebben tegenwoordig een code of conduct en integriteit is een bedrijfstak geworden waaraan elk jaar steeds meer geld wordt verdiend (financiële multinationals als KPMG starten een afdeling Integrity). Tegenwoordig is integriteit een groeiende markt en dat lijkt in tegenspraak met haar aanwezigheid want de behoefte aan integriteit zou niet een economische drijfveer moeten hebben, maar een intrinsieke drijfveer naar het 'goede' moeten zijn. *Integrity* is met name in de Verenigde Staten een modewoord geworden. Bijna ieder beroep heeft daar een code waarin is afgesproken wat de integriteit in die context inhoudt. Integriteit wordt hierdoor zo vaak gebruikt dat het zijn waarde is gaan verliezen terwijl het juist bij integriteit van belang is om te weten wat men hieronder verstaat. Nietzsche zou deze vorm van integriteit 'Aushänge-Tugenden' (uithangborddeugden) noemen. Dit zijn voor Nietzsche vooral de christelijke deugden. Het op papier zetten van integriteitsbeleid en gedragscodes kunnen vormen van windowdressing zijn. Ze werken op dezelfde manier als de Nietzscheaanse uithangborden. Ze suggereren dat sprake is van moreel hoogstaand handelen, maar het gaat er vooral om de indruk te wekken dat men goed bezig is. Volgens de psycholoog Daniel Goleman, schrijver van *Emotionele intelligentie in de praktijk* (1998) zijn integere mensen openhartig en geven ze zelfs blijk van hun gevoelens. Dat draagt bij aan hun eerlijke uitstraling. Goleman beschrijft het als een vaardigheid, je kunt het leren en daarmee ook uitstralen. Musschenga waarschuwt juist voor de Amerikaanse wijze⁵ van integriteitsbenadering. Het gevaar is dat het een modewoord wordt en daarmee al zijn waarde verliest.

Dogmatisme

Een ander gevaar waar Isaiah Berlin en Zygmunt Bauman ons op wijzen is dogmatisme. Zoals ik in paragraaf 1.4 heb beschreven, zorgt de toename van het menselijk bewustzijn voor een tegenbeweging in de laatmoderniteit; die van fundamentalisme en dogmatisme. Bauman is het in dit opzicht eens met de Britse filosoof Isaiah Berlin. Hij beschrijft in zijn bundel *Crooked Timber of Humanity* (1990) dat onze wereld niet zwart of wit is, niet goed of slecht. Er zijn vele nuances en volledige perfectie is niet bereikbaar. Dat is een utopie. Dat betekent ook dat er geen eenduidige oplossing is voor morele vragen. Dit is volgens hem voor een grote groep

⁵ Een oppervlakkige benadering van het begrip Integriteit waarbij de waarden een ondergeschikte rol hebben t.o.v. de winst die zij oplevert voor de organisatie.

mensen uiterst moeilijk te accepteren waardoor zij vluchten in dogma's. Dit is volgens mij een gevaar, het kan dus dat integriteit een dogma/utopisch ideaal wordt waardoor het zijn waarde verliest maar ook in een tegenbeweging kan schieten. Want wat doen we bijvoorbeeld met mensen die niet integer zijn? Karssing beschrijft in zijn boek *Integriteit in de praktijk* (2006) dat integriteit voornamelijk gaat om het maken van je eigen keuzes en het willen verantwoorden van die keuzes (Karssing 2006, 163)⁶. Openlijke verantwoording van keuzes speelt ook voor Berlin een grote rol. Berlin stelt dat de grootsheid en waardigheid van de mens eruit bestaat, dat hij degene is die kiest en dat er niet voor hem wordt gekozen. Dat hij zijn eigen meester is, zelfs als dit hem soms met een gevoel van eenzaamheid vervult. *'That he is not compelled to purchase security and tranquility at the price of letting himself be fitted into a neat pigeon-hole in a totalitarian structure which contrives to rob him of responsibility, freedom and respect for both himself and others, at one single stroke'* (Berlin, 1990, 202). In *Integrity and the Fragile Self* stellen Cox, La Caze en Levine (2003) dat integriteit gaat over het vinden van een balans tussen conflicterende posities. Doordat verschillende posities elkaar tegenspreken brengt dit vaak een innerlijke spanning met zich mee. Die innerlijke spanning zien zij als een bewijs van integriteit en niet als een zwakte of gebrek hiervan. Integriteit bestaat dus in zekere zin uit twijfel, *het niet zeker weten wat je moet doen*. Iemand die het te goed weet, de dogmaticus of de fanaticus, impliceert hiermee eerder een gebrek aan integriteit dan de aanwezigheid hiervan (Cox e.a. 2003, 3).

2.2 De oorsprong en functie van moraal

In zijn boek *Meanings of life* (1991) geeft de socioloog Roy Baumeister een beschrijving van zingeving en behandelt daar ook de onderliggende behoefte naar rechtvaardigheid en integriteit. Volgens hem heeft het ontdekken van de culturele relativiteit van moraal tot een periode geleid waarin moraal werd afgedaan als een louter artefact van lokale culturen. Het is volgens Baumeister onderhand wel duidelijk dat alle culturen systemen het hebben van moraal en waarde, omdat elke cultuur voor de opdracht staat mensen samen te laten leven in een bepaalde mate van vrede. Voor de harmonie in de groep is het belangrijk dat iedereen dezelfde algemene regels en patronen hanteert. Alle talen hebben woorden voor goed en slecht. De woorden *'goed'* en *'slecht'* worden geassocieerd met aangename en onaangename gevoelens. Deze woorden worden vroeg geleerd en in het begin geassocieerd met gedrag dat beloond of bestraft wordt. Later verschuift de aandacht naar intenties en naar algemene principes. Moraliteit vormt een set van culturele motivaties en in veel gevallen zijn die in strijd met natuurlijke motivaties. Ze zijn vaak ontworpen om het najagen van eigenbelang in te perken, vooral als dit voor anderen nadelig zou zijn (Baumeister, 1991, 37).

Op individueel niveau kan moraliteit de eerder genoemde twee functies van *meaning* dienen:

- Helpt de omgeving te controleren en te voorspellen (vooral de sociale omgeving)
- Helpt emoties te reguleren

⁶ Om deze verantwoordelijkheid te kunnen ontwikkelen beschrijft Karssing 'moreel beraad'. Hij pleit hiervoor in de vorm van allerlei collegiale toetsingsvormen en consultatie (Karssing, 2006, 167).

In de volgende paragraaf zal ik verder toelichten wat ik onder integer leiderschap versta. In de daarop aansluitende paragrafen ga ik in op *moreel leiderschap in verschillende vormen: moreel leiderschap en humanisering, persoonlijk moreel leiderschap, professioneel moreel leiderschap en moreel verantwoord leiderschap*.

2.3 Moreel leiderschap

“ Management gaat over de dingen goed doen, leiderschap gaat over de goede dingen doen”. - Warren Bennis

In de eerste paragrafen heb ik aangegeven wat er onder leiderschap verstaan kan worden. Ik heb daarmee ook de intrinsieke verbinding willen laten zien die er naar mijn mening is met integriteit: zowel leiderschap als integriteit gaan over het nemen van verantwoordelijkheid. Wil je integer zijn en/of wil je een leider zijn, dan is het onvermijdelijk om verantwoordelijkheid voor die keuze te accepteren. Ik wil daarom voor de helderheid de volgende definitie van integer leiderschap hanteren:

Moreel leiderschap impliceert de keuze om de verantwoordelijkheid te dragen voor consistent gedrag en in verschillende situaties coherent te handelen.

Aan de hand van Musschenga zal ik nu verder ingaan op verschillende vormen van moreel leiderschap.

2.3.1 Moreel leiderschap in de vorm van humanisering

Humanisering is een moreel bepaald streven naar meer humane omstandigheden en verhoudingen in de samenleving. Humanisering, zoals beschreven in het manuscript *naar een politiek van verandering* van Fernando Suárez Müller (2010) duidt op de menselijke activiteit waardoor de leefomgeving van mensen dusdanig wordt gestructureerd dat mensen zich kunnen ontwikkelen en kunnen komen tot een menswaardig bestaan. Humanisering is sterk gebaat bij een bewuste, reflectieve manier van samenleven waarbij iedere vorm van integer leiderschap een bijdrage kan leveren aan de humanisering van de samenleving. In de komende paragrafen ga ik daarom op een aantal verschillende vormen van integer leiderschap in.

2.3.2 Persoonlijk moreel leiderschap

Persoonlijk moreel leiderschap komt voort uit de modernisering van onze samenleving die wordt gekenmerkt door individualisering, rationalisering en differentiatie. Individualisering is de oorzaak van het grote belang en de aandacht voor persoonlijk integer leiderschap. Het proces van individualisering heeft ertoe geleid dat het individu niet langer een beroep kan doen op waarden die van buitenaf, door kerk, staat of traditie worden opgelegd, maar dat het zijn gezag moet ontlenen aan zelfgekozen waarden (interpretatie Bauman, 1995 en Veenbaas e.a. 2006).

2.4 Professioneel moreel leiderschap

Wie geïnteresseerd is in iemands professionele integriteit, wil weten of er consistentie is tussen zijn oordelen en gedragingen in vergelijkbare situaties op verschillende tijdstippen. Als je wilt weten of iemands oordelen en gedragingen in verschillende situaties op één lijn liggen, coherent zijn, dan is de waarde die in het geding is die van *heelheid* (Musschenga, 2004, 22). Waarheid, waarachtigheid en oprechtheid zijn typische waarden die gebruikt kunnen worden om te kijken of er coherentie is tussen wat men zegt en wat men doet, of de persoon ook echt moreel integer is (Musschenga e.a., 2002, 5). Cox beschrijft dit in *Integrity and the fragile self* als:

‘This requires that a professional not merely remains true to and publicly endorses personal values and principles but remain true to the role they are publicly entrusted with’. (Cox e.a. 2003, 104)

De vergelijkbare situaties die Musschenga beschrijft komen hier overeen met de persoonlijke waarden en principes in verschillende situaties. Musschenga beschrijft echter ook de persoonlijke waarden waar iemand voor staat, als een houding, als een deugd. Ik zal kort ingaan op de verschillende deugden die Musschenga onderscheidt als kenmerken van moreel gedrag:

- A.) deugden van transparantie;
- B.) deugden van commitment;
- C.) deugden van ‘unified agency’ ;
- D.) volitionele deugden;
- E.) materiële deugden.

Deugden van A.) transparantie zijn bijvoorbeeld *eerlijkheid, openheid, oprechtheid* en *waarachtigheid*. Deugden van commitment B.) verwijzen naar de kwaliteit van iemands binding aan zijn overtuigingen, relaties en sociale rollen. Deugden van C.) ‘unified agency’ zijn *harmonie, constantheid, eenheid* en *continuïteit*. Ze verwijzen naar de stabiliteit in iemand verlangens. D.) Volitionele deugden zijn *zelfcontrole, standvastigheid* en *doorzettingsvermogen*. Ze verwijzen naar de mate waarin iemand in staat is weerstand te bieden tegen externe druk en verleiding. E.) Materiële deugden vertellen ons wat van een integer persoon verwacht wordt. Ze verwijzen naar de waarden en principes die constitutief zijn voor een bepaalde rol of voor het morele leven als geheel. (Musschenga e.a. 2006, 5)

2.4.3 Moreel verantwoord leiderschap

Volgens Musschenga is integriteit een *globaal-materieel* begrip. Hij bedoelt hiermee dat men bij de beoordeling daarvan, op het gehele spectrum van iemands uitspraken en gedragingen moet letten en daarmee ook op de inhoud van waar iemand voor staat en wat hij met zijn leven wil. Het verwijst naar waarden, principes, regels en deugden die als essentieel beschouwt worden voor allerlei rollen die mensen in een samenleving vervullen en die om die reden door alle mensen gedeeld moet worden. Het kan hierdoor dus zijn

dat iemand zich integer gedraagt in zijn rol als werknemer/werkgever, maar ditzelfde gedrag niet vertoont in de samenleving of in de privésfeer. De persoon is dan integer maar niet moreel verantwoord. Het grote verschil tussen een integer persoon en een moreel verantwoord persoon is dat bij de laatste sociale, morele waarden en principes van zijn samenleving deel uit maken van zijn identiteitsbepalende commitments. Moreel verantwoord leiderschap is dus een integrale visie op leiderschap. Een integrale visie houdt in dat het alle vormen van moreel leiderschap integreert in één visie. Daarbij is een leider verantwoordelijk voor coherent en consistent handelen en denken in een brede context. In de laatste hoofdstuken zal ik hier veel dieper op ingaan.

2.5 Samenvattend

Aan de hand van Musschenga en Cox, La Caze en Levine heb ik in de algemene inleiding o.a. aan proberen te geven dat integriteit inherent is aan een innerlijke spanning in consistentie van handelen. Om consistent te kunnen handelen is het niet alleen nodig om te kunnen oordelen over verlangens, commitments en principes, het is ook van groot belang om kritisch hierover te kunnen denken. Dit om dogmatisme en rechtlijnigheid te voorkomen. Het gevaar van het veelvuldig gebruiken van het begrip integriteit is dan ook dat het zijn waarde verliest. Het gaat dus voornamelijk om het balanceren tussen conflicterende posities. Hierbij moet de innerlijke spanning die dit met zich mee brengt niet uit de weg worden gegaan. Volgens Baumeister vormt moraliteit een set van culturele motivaties die vaak in strijd zijn met de natuurlijke motivaties. Ze zijn vaak ontworpen om het najagen van het eigen belang in te perken omdat dit voor anderen nadelig zou zijn. Moraliteit helpt hiermee dus de omgeving te controleren en de emoties die hiermee gepaard gaan te reguleren. Moreel leiderschap gaat over het nemen van verantwoordelijkheid.

Moreel leiderschap impliceert de keuze om verantwoordelijkheid te nemen voor consistent gedrag, coherent te handelen in verschillende contexten van zowel uiterlijke, waarneembare uitingen en gedragingen, en innerlijke denkbeelden en gevoelens.

Er zijn verschillende vormen van moreel leiderschap, zo maak ik onderscheid tussen persoonlijk moreel leiderschap, professioneel moreel leiderschap en moreel verantwoord leiderschap. Persoonlijk moreel leiderschap komt voort uit de individualisering van de samenleving waarin de verbinding van persoonlijkheid en leiderschap een belangrijke noemer is geworden. Bij Professioneel moreel leiderschap draait het voornamelijk om heelheid en continuïteit. Er moet een zekere coherentie zijn tussen wat men zegt en wat men doet. Moreel verantwoord leiderschap is gericht op het gehele spectrum van iemands uitspraken, iemands gedragingen, iemands levenspad en toekomstplannen. Integriteit kan een grote kracht hebben als onderdeel van leiderschap. Het schept vertrouwen en daarmee draagvlak wat tegenwoordig erg belangrijk is. Toch dienen we gevoelig te blijven voor misbruik van het begrip en kunnen we door middel van een kritische kijk scherp blijven op ontwikkelingen met betrekking tot moraal en maatschappij.

In het volgende hoofdstuk laat ik zien dat het begrip integriteit een rijke historie kent. Aan de hand van ontwikkelingen vanuit de premoderne tijd (Griekse oudheid, de middeleeuwen) schets ik de overgang naar de moderne (Verlichting versus romantiek) en de laatmoderne tijd (industrialisatie versus risicomaatschappij).

3 PREMODERN, MODERN EN LAATMODERN LEIDERSCHAP

In traditionele samenlevingen speelde leiderschap alleen een rol in het sociale leven binnen de grenzen van familie, verwantschap en dorpsgemeenschap. Als we het tegenwoordig over leiderschap hebben, hebben we het over leiderschap binnen organisaties, bureaucratische organisaties en organisaties met een winstoogmerk. In de loop van de tijd zijn organisaties en daarmee ook de samenleving waarin zij zijn ingebed, veranderd. We zijn van een premoderne, naar een moderne en laatmoderne samenleving gegaan. Leiderschap binnen organisaties heeft daardoor vele veranderingen ondergaan. In de volgende paragrafen laat ik aan de hand van o.a. Augustinus, Giddens en Weber zien hoe organisaties en mensen zich verhouden tot deze verschillende tijden.

3.1 De pre-moderniteit

In de pre-moderniteit werd leiderschap beschouwd als een door god gegeven opdracht. Leiderschap was hiërarchisch en verbonden met het geloof in god. De koning was koning bij de gratie van god. In de traditionele samenleving gaven mythes richting aan het leven van de leider. Alles was bezielde en de mens was hieraan overgeleverd. De mens stond niet tegenover, maar in de natuur. Leaders stonden in directe verbinding met god, met de mythische onverklaarbare wereld. Mensen die leidinggevende posities hadden waren uitverkoren, geroepen tot het leidinggeven aan het volk onder hen. Het was letterlijk hun roeping om leidinggevende te worden. Daarnaast stond leiderschap niet alleen voor een hoge hiërarchische positie, maar betekende het ook geestelijk leiderschap. Dit veranderde langzaam tijdens en na de middeleeuwen. Eerst door middel van de kerkvader en filosoof Augustinus en vervolgens door middel van de reformatoren Luther en Calvijn⁷.

3.1.1 Augustinus zoektocht naar waarheid

De kerkvader Augustinus (354-430) heeft het klassieke Romeinse gedachtegoed verbonden met het Christelijke geloof. Volgens Augustinus is de mens door middel van zijn intellect in staat de verwijzing van de vorm (schoonheid) van de dingen naar hun maker te zien (Dohmen, 2002, 102). Alleen de redelijke ziel kan de vorm confronteren met de innerlijke waarheid. God bereik je door tot jezelf te keren, door je te verinnerlijken. Met deze verinnerlijking wil de ziel haar eigen wezen doorgronden. Dit kan door middel van geheugen (god laat overal sporen achter). Moreel leiderschap zou in de ogen van Augustinus een vorm van leidinggeven zijn waarbij je jezelf laat leiden door middel van verinnerlijking. Door middel van de innerlijke weg naar god (Taylor, 2010).

⁷ Uit het college van ruimteschip aarde onder leiding van R.Kaulingfreks en L.ten Kate (november 2009).

3.1.2 Augustinus en puur leiderschap

In de belijdenissen gaat Augustinus op zoek naar antwoorden op vragen zoals, wie ben ik? En wie is god? *‘De ziel wil haar eigen wezen doorgronden, daarom is haar diepste streven gericht op de onveranderlijke waarheid. Via geheugen en reflectie komt de mens tot God’* (Augustinus, de belijdenissen, 183).

‘Het wezen van de ziel ligt voorbij het geheugen, maar ook in het geheugen omdat de mens een herinnering aan God moet hebben om hem te kunnen vinden. Wanneer men het binnenste van de ziel heeft bereikt, bereikt men het hoogste, god’. (Augustinus, de belijdenissen, 183)

God is in deze zin *‘de waarheid, het goede’*. De religieuze ervaring is voor Augustinus meer een intellectuele zoektocht terwijl dit in de filosofie van de oudheid meer een levenswijze was. Wie op zoek ging naar waarheid moest ook volgens bepaalde morele en sociale regels leven. Als moraal voor het goede zou staan en god in Augustinus’ ogen het goede is de waarheid dan kan moreel leiderschap verkregen worden door middel van geheugen en reflectie. Door het volgen van de sporen die god achter laat, kan het geheugen worden opgediend als middel om je door god te laten leiden. Reflectie is dan de intellectuele zoektocht naar waarheid. Hierbij zou de term integer leiderschap waarschijnlijk moeten veranderen in *‘puur leiderschap’*. De zoektocht naar god, de verinnerlijking van het zelf door middel van het geheugen en reflectie waardoor men tot puur leiderschap komt.

Leiderschap in de pre-moderniteit betekende voornamelijk dat de antwoorden al gegeven waren. Dit veranderde in de moderne tijd waar de wetenschap haar intrede deed. Door de objectivistische kijk op de wereld (door middel van wetenschappelijke kennis) veranderde ook het beeld van leiderschap. Het protestantisme was in de West-Europese wereld een van de eerste veranderingen op weg naar de moderniteit. Het zorgde niet alleen voor een andere religieuze ervaring, de protestantse ethos zorgde ook voor een hele andere benadering van de werkelijkheid (Dohmen, 2011).

3.1.3 Protestantisme als begin van *‘nieuw leiderschap’*

Luther beroept zich op de middeleeuwse monastieke theologie die schrift en ervaring centraal stelt. Het geloof moet ervaren kunnen worden. Religieuze ervaringen worden langzaam steeds vaker individualistischer en emotioneler geïnterpreteerd. Volgens de Duitse socioloog Max Weber, zorgde de protestantse ethos voor een overgang van een mythische naar een rationele benadering van de werkelijkheid. De mythische mens stond altijd vol respect en waardering tegenover de grootsheid van de natuur, bang als men was om de goden te trotseren. Het protestantisme was niet bang voor god en hanteerde een meer objectivistische natuuropvatting. De Calvinistische denkleeuwerkte de kloof tussen mensheid en god nog meer. God staat in deze leer buiten onze werkelijkheid en laat de mens op zijn schepping passen. Deze opvattingen resulteerden uiteindelijk in een doelrationele en actieve instelling van de moderne mens (Van der loo, 1997, 148).

Wetenschappelijke kennis werd de sleutel om de werkelijkheid naar je hand te zetten en te beheersen. Het mythische wereldbeeld werd geleidelijk aan vervangen door een rationeel wereldbeeld waar de ratio richting

gaf aan het leven. Leiderschap in de moderniteit wordt vanaf nu beheerst door wetenschap en het menselijk denkvermogen (Lezing ethiek, Dohmen, 2010).

3.2 De moderniteit – ‘*Sapere aude*’

Vanaf de zestiende eeuw begint de moderniteit, een periode die inhoudt dat de heersende wereldorde niet langer als vastliggend kan worden beschouwd. Er is geen natuurlijke maat meer er zijn alleen nog maatstaven die wij zelf als redelijke wezens overeenkomen. De moderniteit gelooft in de kracht van het menselijk verstand. “*Verlichting betekent niets anders dan licht brengen in de duisternis van het bijgeloof en van de naïeve onwetendheid*” zoals Joep Dohmen schrijft in het voorwoord van *Moderne levens lopen niet vanzelf*. Elk mens is een zelfstandig en zelfbewust individu dat zelf zijn levensloop moet bepalen (Dohmen en de Lange, 2005, 9). Vanuit deze ‘*naïve onwetendheid*’ ontstaan er in de zestiende eeuw verschillende denkers. Eén daarvan is Descartes (1596 – 1650). Hij scheidt lichaam en geest. Waardoor een objectivistische kijk op de wereld mogelijk. Door zijn stelling ‘*Cogito ergo sum*’ (*Ik denk dus ik ben*) ontstaat er vanaf de zestiende eeuw een nieuwe stroom van denken die volgens velen de kiem is van het rationele denken. Het wetenschappelijk denken ontwikkelt zich vanaf dit moment vanuit een nieuw discours: de ratio (Dohmen, 16 mei, 2011)

De rationele kijk op de wereld ontwikkelt zich samen met veranderingen in het protestantisme. Dit wordt duidelijk door het werk van socioloog Max Weber. De rationele manier van denken over de ontwikkeling van de moderne stad en het protestantisme hebben volgens de socioloog Max Weber een belangrijke bijdrage geleverd aan het moderniseringsproces. In middeleeuwse steden zorgden arbeidsverdeling en het nastreven van economisch gewin voor een nieuwe sociale verdeling in het westen. Doordat de politieke macht in Europa geen greep kreeg op de burger kon de burger zich vrij ontwikkelen. Er waren ook geen vaste legers waardoor Europese stedelingen gemakkelijker een greep naar de macht zouden kunnen doen. Door het rationeel benaderen en structureren van de stadsproblemen, zoals extra productie voor consumptie ontstond er een toenemende rationalisering van de leefwereld in de steden.

De doelrationaliteit in de leefwereld die zijn oorsprong kent in de opkomst van het protestantisme en Calvinisme (zoals voorheen beschreven) is erop gericht om effectief een bepaald doel te bereiken. De georganiseerde samenleving doet dit volgens Weber door middel van organisaties. Martin Hetebrij beschrijft organisaties tijdens de presentatie van zijn nieuwe boek *Een goed begin is het halve werk*, als ‘*de handen en voeten van de maatschappij*’ (maart 2011). Het is een samenwerkingsverband binnen de samenleving waardoor alles efficiënter wordt geregeld. Een voorbeeld van zo’n efficiënte organisatievorm is de bureaucratie. Het gevaar is dat deze organisatievorm de autonomie van het individu inperkt. Het is volgens Weber een ijzeren kooi waarin individuele creativiteit geen ruimte meer krijgt. In de moderne tijd worden wijze leiders vervangen door aan de ene kant bureaucratische functionarissen met rationeel-wettelijk gezag en aan de andere kant experts met hun gespecialiseerde kennis die ze ontleen aan niet plaats gebonden kennisbronnen; deze kennis is ook voortdurend blootgesteld is aan kritiek en herziening (Giddens, 1994, 91). In de ontwikkelingsfase van de moderne samenleving bestonden moderniteit en traditie nog naast elkaar omdat de activiteiten van het politieke centrum het alledaagse leven van de lokale gemeenschappen nooit geheel

bepaalden en doortrokken. Leiderschap is in de vroege fase van de moderne samenleving slechts een uitvoerende taak, er is geen persoonlijke verbinding meer met de organisatie. Dat deze manier van denken ook heel destructief kan zijn bewijst de geschiedenis van de Tweede Wereldoorlog. Het systeem zorgde voor een bureaucratie die erg efficiënt en doelmatig te werk ging, een systeemstructuur die zorgde voor een absolute vervreemding van de verbinding tussen mens en organisatie.

3.2.1 Eichmann proces

Hannah Arendt schrijft in haar boek *De banaliteit van het kwaad* (1969) over het Eichmann proces. Eén van de eindverantwoordelijken van de deportatie van miljoenen Joodse mensen. *‘Hij was slechts een banale uitvoerder van wat hem gevraagd werd, ze deden hun werk binnen de context van het systeem zelf erg goed’*. Hierin wordt op tragische wijze duidelijk dat leiderschap zonder persoonlijke verbinding met het uit te voeren werk gevaarlijk voor de mensheid kan zijn! De absolute vervreemding van mensen in dit bureaucratische systeem heeft in dit geval geleid tot de tragiek van de tweede Wereldoorlog. Cox, La Caze en Levine beschrijven in *Integrity and the Fragile Self* (2003) dit als een ondermijning van integriteit waardoor men integer handelt voor zich zelf maar niet voor het collectief.

‘There are things a person of integrity cannot do. An examination of the various ways in which integrity can be undermined is used to refute the idea that a person can live by an utterly different moral code from our own, do morally horrific things and still have integrity (that is the problem of the virtuous Nazi)’ (Cox e.a. 2003, 14)

Eichmann was een voorbeeld van een doelrationeel berekenend mens dat door zijn rationaliteit ver van iedere vorm van moraal verwijderd raakte. Later in een gevangenisexperiment (Stanford University) van de psycholoog Zimbardo (1971) werd nogmaals duidelijk dat gewone, hoogopgeleide, of intelligente mensen erg gewelddadig en immoreel gedrag kunnen vertonen als zij opgesloten zitten in een systeem dat misbruik van macht beloont. In het experiment werden vierentwintig studenten gevraagd of zij in een namaak-gevangenis ofwel als bewaker of als gevangene aan het experiment mee wilden doen. Uiteindelijk is het project voortijdig stop gezet omdat de bewakers sadistisch en wreed met hun gevangenen om gingen. Het leert ons dat mensen in een systeem waarin zij enerzijds straffeloos hun macht kunnen uiten en anderzijds groepsdruk ondervinden, vaak bezwijken aan immoreel gedrag. Daarnaast blijkt het dat de onderdrukten vaak apathisch gedrag vertonen waardoor het systeem intact blijft. Na het experiment bleken Amerikaanse militairen over dezelfde sadistische neigingen te beschikken. Soortgelijk als het experiment uit 1971 werden gevangenen in de Iraakse Abu-Graib gevangenis op sadistische wijze op de foto genomen door Amerikaanse militairen (2006). Het was wederom een bewijs van de wreedheden die kunnen plaatsvinden bij onderdrukking, teveel macht en vervreemding van het systeem.

3.2.2 De homo economicus

Volgens Van der Loo en Van Rijen probeert het moderne individu zijn leven zin te geven aan de hand van een levensplan. Een doelmatige en planmatige manier van leven waardoor het levensplan gerealiseerd kan worden. Hierbij moeten driften en gevoelens onder controle worden gehouden en is het van belang om je zowel innerlijk als uiterlijk te ontwikkelen zoals je wilt zijn. In alles wat de mens is en doet probeert hij zijn verantwoordelijkheid te nemen (Van der Loo, 1997, 163). Van der Loo en Van Rijen noemen verschillende redenen voor het doelrationele handelen van de moderne mens. In hun model over paradoxen van het concept modernisering, proberen zij modernisering duidelijk te maken aan de hand van verschillende begrippen. Dit doen ze aan de hand van *differentiatie, rationalisering, individualisering en domesticering* (Van der Loo, 1997, 43). Zij gaan daarbij nadrukkelijk in op wat Weber de protestantse ethos van *hard werken, punctualiteit en spaarzaamheid* noemt. Daarnaast beschrijven zij adellijke families⁸, die eeuwenlang naar een toenemende beschaving van de mens hebben gestreefd: een mens die driften en impulsief handelen onder controle heeft. Ten slotte moest het moderne individu zich schikken aan het doelmatige en planmatige karakter van opkomende bureaucratische organisaties. Hierin werden traditionele waarden en normen steeds minder belangrijk: het was van belang een goede planner te zijn. Een goede planner, een *homo economicus*.

Volgens de Duitse filosoof Jürgen Habermas (1981) krijgt het berekenende handelen van de moderne mens niet alleen vorm in het verwezenlijken van zijn eigen levensplan of levensloop. In de omgang met anderen komt de berekenende mens ook strategisch tevoorschijn. Het instrumentele levensplan wordt via een strategie van rollen verwezenlijkt (Van der Loo, 1997, 170). De mens speelt verschillende rollen om een bepaald imago op te bouwen of om een bepaalde positie te krijgen of te behouden. Deze rollen kennen vaak een innerlijke distantie. Een roldistantie waarbij het individu zich naar een bepaalde rol gedraagt terwijl dit niet overeenkomt met wie hij is. Deze roldistantie is vaak waarneembaar bij politieke leiders die iets anders uitdragen dan dat zij uiteindelijk doen. De filosoof Peter Sloterdijk schrijft in *zijn kritiek over de cynische rede* (1983) over een soortgelijk fenomeen als Habermas. Cynisme is voor Sloterdijk niets anders dan een verkeerd bewustzijn. Dat wil zeggen; de mens weet wat hij verkeerd doet, maar doet het desalniettemin (Sloterdijk, 1983, 37).

Voorbeeld roldistantie: De Wouter tapes

Een voorbeeld van Habermasiaanse roldistantie is mooi in beeld gebracht door documentaire-makers Rudi Boon en Kees Brouwer. In de documentaire 'de Wouter tapes' brengen zij naar voren hoe Wouter Bos als politiek leider jarenlang een tape-dagboek bij hield. Hierin komt een scène naar voren waarin ze brainstormen over de idealen van Bos. Zijn team vraagt hem naar de dieper liggende motivatie van zijn werk als politiek leider. Zijn antwoord is interessant: *'ik wil slechts het leven een beetje aangenamer maken door goed onderwijs, goede zorg. Daar liggen geen diepere lagen onder. Ik ben pragmatisch en wil een oplossing voor de problemen bieden'*. Hierin wordt de politieke leider als homo economicus, berekenend, probleem oplossend geconfronteerd met de rol die hij eigenlijk moet dragen: die van een socialist, wereld verbeteraar en man van grote idealen terwijl hij een innerlijke distantie voelt ten opzichte van deze idealen.

⁸ Families van adel in dienst van de vorst

3.3 Het dragen van verantwoordelijkheid in de laatmoderne tijd

Leiderschap en leven in de laatmoderniteit wordt gekenmerkt door een bepaalde scepsis ten opzichte van kennis en wetenschap⁹. Dit zorgt voor nieuwe risico's en gevaren maar biedt tegelijkertijd ook gunstige mogelijkheden. Om risico's als risico's te kunnen accepteren, moet men erkennen dat geen enkel aspect van onze activiteiten een vastgelegde koers volgt dat men open staat voor niet vaststaande gebeurtenissen. In deze zin is het dus juist om moderniteit te zien als een '*risk society*' (Giddens, 1994, 118). Leven in een risico samenleving betekent leven met een berekenende houding naar de open mogelijkheden van positieve en negatieve acties waarmee we globaal geconfronteerd worden. We zijn hierbij verantwoordelijk voor ons handelen waardoor een constante reflectie op ons handelen noodzakelijk is. In het volgende hoofdstuk leg ik aan de hand van Baumeister uit dat integriteit een essentieel element is van zingeving in de laatmoderne tijd. Dit om de context van het begrip integriteit te verduidelijken.

Leiderschap in de laatmoderniteit stelt alle vooringenomen rationele analyses opnieuw ter discussie. Hierdoor lijkt het alsof niets meer vaststaat. Het lijkt op een constante zoektocht naar de juiste manier van leiden - een vorm waarin de leider zich constant opnieuw uit moet vinden en hij anticipeert op de gevolgen van dat moment. De leider is constant in beweging en is sterk afhankelijk van de wijze waarop hij zijn persoonlijke, morele en situationele factoren met elkaar verbindt (Dohmen, 2011, 16 mei).

⁹ Als ik spreek over de laatmoderniteit is deze voornamelijk gericht op het begrip zoals dat in de sociologie, filosofie en kritische wetenschappen wordt gebruikt.

3.4 Samenvattend

In de traditionele samenleving had de mythe een belangrijke positie en gaf die richting aan het leven. Daarnaast speelde het geloof een belangrijke rol. Leiders werden vaak gekozen op basis van een goddelijke roeping, geestelijke rol of adellijke afkomst. Het goddelijke bereik je volgens Augustinus door tot jezelf te keren, door de weg naar binnen in te gaan. Deze verinnerlijking van god kan door middel van geheugen en reflectie. De intellectuele reflexieve zoektocht naar god, naar de waarheid, is de weg naar goed leiderschap. Leiderschap betekende dat je op zoek moest gaan naar de antwoorden van god, die antwoorden waren al gegeven. Dit verandert in de protestantse moraal. Hierin staat de mens meer op gelijke voet met god. Het protestantisme zorgt voor meer nadruk op persoonlijke verantwoordelijkheid. Vanaf de zestiende eeuw krijgt de ratio, waarbij Descartes een belangrijke rol speelt, een dusdanig belangrijke rol dat de rol van god wordt overgenomen door de mens. Iedereen wordt verantwoordelijk voor zijn eigen leven en kan het niet meer in handen geven van god. De mens wordt hiermee ook verantwoordelijk voor zijn eigen handelen. Iedereen kan leider worden, mits je de verantwoordelijkheid aandurft. De samenleving organiseert zich steeds beter door middel van een doelrationele manier van denken; alles heeft een doel dat zo effectief mogelijk bereikt moet worden. Leiderschap wordt een analytische methode waarbij rationeel wordt nagegaan wat de beste manier van leiden is. Een voorbeeld van een erg doelmatige en effectieve manier van werken is de bureaucratie, waarin de autonomie van het individu maximaal ingeperkt is en de doelmatigheid van de organisatie voorop staat. Leiderschap wordt een uitvoerende taak; de leider wordt manager, een taak waarbij er duidelijke richtlijnen zijn vastgesteld over de te varen koers. Dieptepunt van het doorvoeren van de doelmatige bureaucratie is Nazi Duitsland van 1940-1945. Hieruit blijkt dat het systeem voor dusdanige vervreemding kan zorgen dat het verschrikkelijke uitingen tot zijn gevolg kan hebben. De berekenende mens handelt strategisch, imago bewust en kent vaak een innerlijke distantie tot denken en voelen. Verantwoordelijkheid nemen en dragen en wantrouwen ten opzichte van heersende instituties leiden tot liberalisering en onzekerheid. Er ontstaat een risicomaatschappij waarin niets meer vaststaat en er ontzettend veel keuzes zijn. Dit zorgt ervoor dat we constant bewust zijn van de verantwoordelijkheid van ons gedrag. Er moeten echter richtlijnen zijn om te weten waartoe mensen zich moeten verhouden. Inzicht in ons morele denken en handelen is daarom van essentieel belang. Leiderschap in de laatmoderne tijd dwingt zichzelf om de vraag te stellen naar diepere morele, persoonlijke en contextuele vragen. In de volgende hoofdstukken zal ik aan de hand van morele vragen en zingeving overgaan naar deze driehoeksverhouding van moreel verantwoord leiderschap.

4 DE VERBINDENDE KRACHT VAN ZINGEVING

In de voorgaande hoofdstukken is het begrip integriteit veelvuldig aan bod gekomen. Zo heb ik laten zien dat het nauw verbonden is met verantwoordelijkheid en heb ik aan de hand van een historische schets de verschuivingen van het begrip aangetoond. Waar het echter aan schort is de sociale inbedding van het begrip. Daarmee doel ik op de vraag: vanuit welke sociale behoefte ontstaat de vraag naar moreel verantwoord leiderschap? Aan de hand van de theorie van Roy Baumeister, *Meanings for life* (1991) geef ik een uitleg over wat hij verstaat onder het begrip zingeving. Hij verbindt zingeving nadrukkelijk met rechtvaardiging en moreel gedrag.

4.1 Zingeving

Volgens Baumeister begint zingeving bij verschillende eigenschappen van het leven. Zo onderscheidt hij het leven als eenheid; het leven dat uit verschillende componenten bestaat die elkaar beïnvloeden; het leven dat constant verandert; het leven dat begrenst is in de tijd en de ingebouwde behoeftes van ons leven. Deze eigenschappen samen zorgen voor de basis die betekenisgeving of zingeving heet. Maar we kunnen volgens Baumeister ook best zonder zingeving: “Life is quite capable of occurring without any help from meaning” (Baumeister 1991, 14).

In de kern betekent zingeving de gedeelde mentale representaties van mogelijke relaties tussen dingen, gebeurtenissen en mensen. Zingeving zorgt voor verbinding. “*Meaning connects things.*” Baumeister onderscheidt verschillende functies of redenen van waarom zingeving belangrijk voor ons is.

De eerste functie is het herkennen van A.) *patronen in de omgeving*. Dit is een evolutionair voordeel van intelligentie. Door het herkennen van patronen vergroot het organisme de capaciteit om zich aan te passen aan de omgeving. Door de patronen te herkennen en hierop te anticiperen kun je er als mens voordeel mee doen. Hiervoor moet je goed associatief kunnen denken en onderscheid maken. Daarnaast is het herkennen van patronen ook erg belangrijk om als kennis door te geven aan volgende generaties. Een andere reden voor zingeving is het verkrijgen van B.) *emotionele regulering*. Door middel van zingeving kunnen mensen hun gedrag beïnvloeden omdat ze zich bewust zijn van de directe invloeden uit de omgeving. Zingeving zorgt daarnaast voor een zekere vorm van ‘*affect regulatie*’ waardoor de innerlijke levendigheid en emoties worden versterkt. Volgens Baumeister is zingeving belangrijker geworden doordat emoties steeds gecompliceerder zijn geworden in onze complexe wereld (Baumeister, 1991, 19).

4.2 Behoeftes voor de ervaring van zin

Volgens Baumeister zijn er vier behoeftes die moeten worden bevredigd om de ervaring van zin te verkrijgen. Iemand die in deze behoeften is voorzien zal het gevoel hebben dat zijn/haar leven voldoende *meaning* heeft. Iemand die niet in deze behoeften (1 of meer) is voorzien zal waarschijnlijk een gebrek aan *meaning* ervaren. De eerste behoefte is a) *doelgerichtheid*. Hierin gaat het om de behoefte activiteiten te zien als een doel. Hierbij is het belangrijk om te kunnen interpreteren hoe de huidige activiteiten in relatie staan tot een toekomstige of mogelijke toestand: “The vital thing is to interpret one’s current activities in relation to future or possible states”. (Baumeister, 1991, 32) Baumeister is van mening dat de basis van dit gedrag prehistorisch is omdat vanuit het dierengedrag dat ook als doelgericht wordt omschreven. Bij mensen wordt dit echter sterk beïnvloed door het denken omdat wij ons voorstellingen kunnen maken van hoe iets zal zijn, wat de uitkomst van een bepaalde handeling zal zijn.

4.3 Rechtvaardigheid als essentieel element van zingeving

De tweede behoefte is b) *rechtvaardigheid*. Dit verwijst naar het verlangen dat mensen hebben om te voelen dat hun acties goed en rechtvaardig zijn. Het is een vorm van motivatie. “As a need for meaning, this need for value refers to people’s motivation to feel that their actions are right and good and justifiable” (Baumeister, 1991, 36). Er zijn in dit geval positieve en negatieve waarden. De meeste morele waarden en regels zijn negatief (“je mag niet...”). Goed gedrag is dan het gedrag dat de verboden handelingen ontwijkt. De positieve waarden maken daarentegen bepaalde handelingen wenselijk. Bij zingeving willen mensen zoveel mogelijk negatieve waarden ontwijken en positieve waarden verkrijgen. Een bepaalde handeling is goed of fout op basis van een algemene regel, die op zijn beurt gerechtvaardigd is op basis van een nog breder principe enzovoort. Er is behoefte aan een stevige grond voor morele waarden. Iets moet andere dingen kunnen rechtvaardigen zonder zelf gerechtvaardigd te hoeven worden. Zoiets kan een basiswaarde genoemd worden. Het is een belang in zichzelf. Zonder basiswaarden zouden mensen geen reden zien om zich sociaal wenselijk te gedragen: “Without a strong value base, ideology loses much of its power and effectiveness, and people will not follow it”. (Baumeister, 1991, 39)

4.4 Doeltreffendheid en eigenwaarde

Een derde belangrijke behoefte voor zingeving is c) *doeltreffendheid* (efficacy). Mensen hebben sterk de behoefte om te geloven dat ze controle over gebeurtenissen hebben. Doeltreffendheid betekent je capabel en sterk voelen. Het is daarbij noodzakelijk middelmatig moeilijke taken te vinden om het midden te houden tussen verveling en (over)spanning. Controle uitoefenen op de omgeving is een belangrijke manier waardoor mensen zich voorzien van een gevoel van doeltreffendheid. Doeltreffendheid kan gezien worden als de subjectieve kant van controle. Het gaat om het geloof dat je controle hebt ook al heb je dat in de realiteit niet. Baumeister onderscheidt twee categorieën van controle: *primaire en secundaire controle*. Primaire controle is gericht op het veranderen van de omgeving zodat deze beter bij de mens past. Secundaire controle is gericht op het veranderen van jezelf zodat je beter bij de bestaande omgeving past. Daarnaast bestaat er de

interpretatieve controle. Deze vorm geeft een gevoel van controle doordat je de situatie begrijpt, ook al kun je er niets aan veranderen. Volgens Baumeister is er een groot verlangen naar interpretatieve controle omdat we zo'n groot verlangen naar controle hebben. Alleen al het gevoel hebben van controle is genoeg. Daarnaast kan de illusie van controle een belangrijke invloed hebben op de innerlijke toestand van de mens; het reguleert en stabiliseert zijn innerlijke emoties (Baumeister, 1991, 44).

“The implication is that illusions of control have important benefits for one’s inner states”
(Baumeister, 1991, 44).

De laatste behoefte voor de ervaring van zin en betekenis is d) *eigenwaarde*. Mensen hebben het nodig om zin in hun leven te zien zodat ze kunnen voelen dat ze een positieve waarde hebben: “More precisely, the need is to find some basis for positive self-worth” (Baumeister, 1991, 44). In de praktijk betekent dit vaak dat mensen een vorm vinden om zich superieur ten op zichte van anderen te voelen. Het is een behoefte om recht te hebben op respect zowel van jezelf als van anderen. De behoefte aan eigenwaarde heeft veel gemeen met de behoefte aan waarde. Positieve gevoelens van eigenwaarde worden namelijk geassocieerd met je deugdzaam voelen en vinden dat je beloond zou moeten worden. Maar eigenwaarde is volgens Baumeister wel degelijk gescheiden van de behoefte aan waarde. Verschillende bronnen van eigenwaarde hebben namelijk niets of weinig met morele waarden van doen. Ze kunnen zelf conflicteren en uit onderzoek blijkt dat mensen in het algemeen eigenwaarde prefereren ondanks gevoelens van schuld. Dit verklaart dan ook veel moreel gedrag bij leiders. Daarover later meer. Zoals Giddens de risicomaatschappij beschrijft, zo beschrijft Baumeister herhaaldelijk dat mensen tegenwoordig in een staat van herhaalde onzekerheid over hun eigenwaarde zijn. Zonder sterke sociale hiërarchie is de eigenwaarde van een modern individu herhaaldelijk onderhevig aan twijfel en onderwerp van onderhandeling. Alleen in een hiërarchie kan iedereen zich superieur voelen aan de mensen die lager staan. Mensen die zich ontworstelen aan een status van een lage eigenwaarde willen onmiddellijk de veronderstelde grote afstand tussen zichzelf en de achterblijvers benadrukken.

“One recent study examined the loss of self-worth among executives who had been fired. Some of them formed support groups or clubs to aid and console one another. When one member would find a new job, however that person typically would become contemptuous of the other group members who were still unemployed” (Baumeister, 1991)

De beste manier om met eigenwaarde om te gaan is het combineren van eigenwaarde op individuele en collectieve basis. Eigenwaarde op individuele basis betekent het vergelijken van jezelf met mensen uit eenzelfde categorie, bijvoorbeeld de mensen uit je sportteam. Eigenwaarde op collectieve basis verwijst naar het behoren tot een superieure groep, bijvoorbeeld spelen in het beste sportteam van Nederland. Door middel van het combineren van een eigenwaarde op zowel individuele als collectieve basis, genereert men de meeste eigenwaarde en zekerheid van eigen kunnen.

4.5 Macht en zingeving

Volgens socioloog Meerten ten Borg speelt zingeving bij elke vorm van machtsuitoefening een rol (*Zingeving als machtsmiddel*, 2009). Hij onderbouwt dit met twee redenen. Ten eerste omdat machtsuitoefening, hoe eenzijdig en bruut deze ook lijkt, toch altijd een vorm van ruilverhouding is. De doeltreffendheid is hierbij altijd evenzeer afhankelijk van het aanbod als de vraag. Ten tweede omdat materiële en fysieke sancties pas werken als het slachtoffer daar ook waarde aan hecht, daaraan zin geeft. Macht is een verhouding tussen de verlangens en vermogens waarover de ene partij beschikt en de vermogens en verlangens die de andere partij koestert. Welke verlangens en vermogens men erop nahoudt is ten dele een kwestie van zingeving. Daarnaast zegt Ten Borg, hebben mensen behoefte aan zingeving. Mensen hebben de wezenlijke behoefte om dingen in kaders te plaatsen op een zodanige wijze dat ze er raad mee weten (Ten Borg, 2009, 22). Mensen kunnen niet overleven als ze geen idee hebben wie ze zijn, wat goed is om te doen, wat als bedreiging vermeden moet worden, wat ze moeten en mogen verlangen. Kortom hun leven moet zin, richting hebben. Zonder dat loopt het leven dood. Zonder identiteit en zonder doel kunnen mensen niet streven en dus ook niet leven. Zin is in dit geval een noodzakelijke voorwaarde om te overleven. Het geeft veiligheid en geborgenheid en versterkt gevoelens van saamhorigheid (Ten Borg, 2009, 22). Machtsuitoefening gaat om de verhoudingen tussen zowel levenswil als levenskracht. Als mensen een sterke levenswil hebben biedt dat ook veel aanknopingspunten om macht uit te oefenen over deze mensen.

4.6 Samenvattend

Zingeving zorgt voor verbinding. Het heeft een aantal verschillende functies die van belang zijn voor het menselijk bestaan. Ten eerste is het van belang om patronen in de omgeving te herkennen. Hierdoor kunnen mensen gedrag en omgeving herkennen en hierop anticiperen. Ten tweede zorgt zingeving voor emotionele regulering. Doordat mensen zich bewust zijn van hun omgeving kunnen ze hun persoonlijk gedrag aanpassen (door de bewustwording ontstaat een keuze). Dit is van steeds groter belang in een complexer wordende samenleving. De elementen van de ervaring van zingeving in het menselijk bestaan zijn *doelgerichtheid*, *rechtvaardigheid*, *eigenwaarde* en *doeltreffendheid*. Rechtvaardigheid staat voor integriteit. Wanneer mensen het gevoel hebben dat er integer wordt gehandeld, voelen ze zich veilig. Mensen willen hun acties en handelen rechtvaardigen. Gebeurt dit, dan ervaren zij het gevoel van een zinvol leven. Zingeving kan echter ook als machtsmiddel worden ingezet. Dit kan worden gedaan als mensen de vermogens of verlangens van anderen koesteren. De vermogens en verlangens die men er namelijk op nahoudt zeggen iets over hen zelf en de mate van zin die men ervaart. Zonder zin hebben mensen het idee dat ze stuurloos zijn. Zingeving kan in deze zin een middel zijn om mensen richting te geven aan hun leven.

5 LEIDERSCHAP EN ZINGEVING IN DE LAATMODERNITEIT

Laatmoderniteit is een meerduidig begrip. Het duidt zowel een theoretische als een historische periode aan. Het is overgewaaid van de kunsten naar de sociale theorieën. Het kan gezien worden als een intellectuele uitdrukking van economische, sociale, technologische en culturele ontwikkelingen, maar het is tevens een reactie op een bepaald gedachtengoed (filosofische denkrichting die ik later zal expliciteren) dat sinds de verlichting onze samenleving domineert (Abma, 2006, 14). In dit hoofdstuk zal ik verder ingaan op de term laatmoderniteit. Ik laat hiermee zien dat de vele bestaande leiderschaps theorieën een tekortkoming hebben. Ik expliciteer dit aan de hand van Abma en laat aan de hand van modus drie kennis (Kunneman, 2005) zien dat er binnen deze context behoefte is aan een normatief denkkader naast de gebruikelijke wetenschappelijke denkkaders. Hiermee laat ik tevens de verhouding tussen zingeving en leiderschap zien. Ik bewijs daarmee dat er wel degelijk mogelijkheden zijn om richtlijnen te bieden voor leiderschap en zingeving in de laatmoderniteit

5. 1. Postmoderniteit of laatmoderniteit

De term postmodernisme werd voor het eerst gebruikt in de architectuur. Daar werd de term gebruikt als een kritiek op het modernisme of het moderne functionalisme van verschillende architecten (bijvoorbeeld Walter Gropius en Ludwig van der Rohe). Het postmodernisme realiseert in de architectuur door een terugkeer naar vormen van classicisme en historisch eclecticisme (waarin verschillende vormen samenkomen). Later waaide de term postmodernisme over naar de filosofie en sociologie (Elchardus, 2007, 348). Daar werd niet alleen gesproken over een nieuwe denkrichting maar over een nieuw samenlevingstype. Het verband tussen architectuur en sociologie/filosofie ligt volgens Elchardus aan de aandacht voor innerlijkheid en redelijkheid van het individu, wat volgens de klassieke moderniseringstheorieën veel meer aandacht kregen in de geïndividualiseerde samenleving en welke ook in het modernisme in kunst en cultuur centraal stonden (Elchardus, 2007, 348).

In sociaalwetenschappelijke literatuur worden vaak andere termen als postmoderniteit gebruikt (Kunneman 2005). Giddens gebruikt het begrip *reflexieve moderniteit*. Dit is een proces van zelfbepaling en zelfsturing op grond van een continue waarneming en overdenking van allerlei types sociale informatie over de diverse mogelijke levenstrajecten die moderne individuen kunnen gaan (Giddens, 1991, 80). Giddens beschrijft de reflexieve moderniteit in de laatmoderniteit omdat de rol van religie en traditie volgens hem zodanig is uitgespeeld dat zij moderne maatschappijontwikkelingen niet langer kan leiden of oriënteren. De globalisering is zo ver gevorderd dat de geprivilegieerde positie van het westen op de helling staat of al verdwenen is. Het westen kan nu minder gemakkelijk als referentiepunt van modernisering worden genomen. Het rationaliseringsproces en de verwetenschappelijking zijn volgens Giddens zo ver gevorderd dat alle kennis nu, net zoals in de wetenschap met een kritische twijfel wordt benaderd (Elchardus, 2007, 350). In deze scriptie zal

ik voornamelijk het begrip laatmoderniteit te gebruiken omdat ik van mening ben dat het begrip laatmoderniteit beter het verrijkinsproces tussen leven in onze hedendaagse samenleving en leiderschap verbindt. Het geeft aan dat we in een overgang zitten.

Het is in de verschillende literatuur niet duidelijk of laatmoderniteit een radicaal nieuw tijdperk is dat een breuk met het verleden inhoudt, een tussenstadium is of slechts een continuering van de moderniteit (Zijderveld, 1995). De laatmoderniteit staat in ieder geval kritisch tegenover het verlichtingserfgoed. Terwijl positivisten onder leiding van August Comté de sociale wetenschappen wilden modelleren naar de natuurwetenschappen in de naam van de vooruitgang en het optimisme, waren anderen kritisch. Volgens Tineke Abma verwijst het begrip laatmoderniteit naar een '*crisis*' in het vertrouwen in westerse meta-vertellingen (grote traditionele verhalen) en naar de essenties en waarheid zoekende filosofie en wetenschap (Abma, 2006, 22). Hoogleraar sociale en politieke theorie Harry Kunneman beschrijft postmodernisme als een nieuw historisch gelaagde probleemsituatie waarin ecologische, economische, politieke en persoonlijke vragen onontwaarbaar met elkaar verstrengeld zijn geraakt en gevestigde, diep ingesleten denkkaders hun oriënterend vermogen verliezen (Kunneman, 2005, 11). Vooraanstaande denkers hebben zich openlijk van '*het postmodernisme*' gedistantieerd omdat vele implicaties van laatmoderne kritiek op het moderne vooruitgangdenken nog nauwelijks doordacht of omgezet is naar de maatschappelijke praktijk. Dit hangt volgens Kunneman samen met het centrale verschil tussen modernisering en de laatmoderne tijd. Modernisering wordt voornamelijk voortgedreven door het visioen van onbeperkte vooruitgang terwijl de laatmoderne situatie zich kenmerkt door een moeizaam dagend besef van grenzen van de menselijke soort op onze planeet (Kunneman, 2005, 33).

Leidinggevendens zitten zoals in hoofdstuk 1 duidelijk werd in het spanningsveld van onbeperkte vooruitgang, rationeel pragmatisch denken en '*goed leiderschap*'. Als we dit in de context van de laatmoderne samenleving bekijken dan ontdekken we een aantal tekortkomingen die essentieel zijn om te begrijpen dat het tijd wordt om een andere weg in te slaan. Denk aan de tekortkomingen van leiderschaps theorieën. Vanuit deze tekortkomingen kijk ik dan naar wat dan '*goed leiderschap*' in de laatmoderniteit zou kunnen zijn.

5.2 Tekortkomingen van de model analyse

De tekortkoming van de vele modelanalyses in leiderschaps theorieën zijn te begrijpen als een worsteling met het verlichtingsdenken dat zich tot doel stelt om de samenleving te rationaliseren door het gebruik van wetenschappelijke onderzoeksmethodes. De meeste leiderschapsdenkers en bedrijfskundigen lossen problemen op binnen de kaders van het modernisme (model analyses). Laatmoderne leiderschapstheorieën zijn op dusdanige manier uitgewerkt dat de ideeën die daarin zijn ontwikkeld de leiderschapstheorieën mogelijk kunnen verrijken door middel van een verbinding met nog onbekende wegen (Abma, 2006). De verbinding met zingeving en integriteit wat hieraan inherent is (hoofdstuk 4, Baumeister) een voorbeeld van een onbekende weg die ingeslagen kan worden.

5.3 Integriteit in de laatmoderniteit

Volgens Kunneman heeft de modernisering niet alleen geleid tot de institutionalisering van technologische innovatie en tot een sociaaldemocratische inbedding van de kapitalistische markteconomie, maar heeft zij ook een moreel leerproces mogelijk gemaakt, door de maatschappelijke erkenning van individualiteit en eigenheid als morele categorieën.

5.4 Modus drie kennis als academisch verbindingselement

Deze maatschappelijke erkenning van individualiteit en eigenheid als morele categorieën, werkt Kunneman (2005) uit in zijn model van modus drie kennis. Het is vanuit de sociale wetenschappen, een aanzet naar het integreren van morele categorieën en daarom is het ook een goede aanzet voor leiderschapstheorieën.

In aanvulling op de twee kennismodi van Michael Gibbons en Helga Nowotny, introduceert Kunneman een derde kennismodus. De modus-één kennis wordt gevormd door de Newtoniaanse fysica en het daarmee verbonden wereldontwerp. Kenmerkend voor deze vorm van kennis is dat de wetenschappelijke gemeenschap bepaalt welke vragen onderzocht worden. De ontwikkelde kennis is monodisciplinair en universeel geldig (Kunneman, 2005, 113). Modus-twee kennis is voornamelijk praktische en context-gebonden kennis. Dit is een interdisciplinaire vorm waarbij de betrokkenen niet alleen uit de wetenschap komen maar iedereen die van belang is in het onderzoek wordt betrokken (bijvoorbeeld financiers, burgers, opdrachtgevers, slachtoffers etc.)¹⁰

Door een derde kennismodus te onderscheiden wordt expliciet gemaakt dat in modus-twee verschillende soorten kennis, kennisverwerving of inzichten met elkaar verbonden worden voor het vinden van adequate oplossingen voor specifieke context gebonden vragen en problemen: enerzijds objectiverende kennis volgens modus één, anderzijds de existentieel en moreel geladen waarden die mede bepalend zijn voor organisaties en hun praktische doeleinden (Kunneman, 2005, 114). De ontwikkeling van modus-drie kennis heeft namelijk betrekking op existentiële vragen en morele dilemma's waarvoor geen standaard oplossingen beschikbaar zijn.

Kunneman verwijst vervolgens naar een oratie van organisatiesocioloog André Wierdsma dat in 2001 verscheen onder de titel *Leiding geven aan co-creërend veranderen*. Deze theorie sluit aan bij Kunnemans theorie over de drie kennismodi. Wierdsma wil de Habermassiaanse tweedeling tussen de leef-en systeemwereld¹¹ vervangen door een driedeling: *'postindustriële maatschappijen worden gekenmerkt door een uitgebreid overgangsgebied tussen leef-en systeemwereld, een conglomeraat van interferentiezones waarin de instrumentele systeemlogica interfereert met communicatief verankerde zingevingskaders uit de leefwereld'*. Hierdoor krijg je dynamische, contextueel bepaalde verbindingen (Kunneman, 2005, 133). In het hoofdstuk over postmoderne leiderschapstheorieën kom ik hierop terug.

¹⁰ Dit is een ideaal, in de praktijk gebeurt dit feitelijk gezien bijna nooit. In gesprek met MA/MSc A.J. de Vries, consultant, trainer coreconnections.nl

¹¹ Leef en systeemwereld, habermas (1981).

5.5 Leiderschap en zingeving in de 20^e eeuw

Vanaf de jaren tachtig van de 20^e eeuw wordt leiderschap steeds meer gezien als een vorm van ‘*management of meaning*’ in plaats van een beïnvloedingsproces. Dit is een verzamelnaam geworden voor een groot aantal leiderschapstheorieën zoals *transformational leadership* (Bass, 1985), *Visionary leadership* (Westley & Mintzberg, 1989) en *charismatic leadership* (Conger, 1989). Het gaat volgens Deanne Den Hartog die hierover schrijft in zijn oratie “*Leadership as a source of inspiration*” (2001) vooral over de mogelijkheid van een leider om bij de werknemers een buitengewone prestatie, motivatie, bewondering, respect, vertrouwen of loyaliteit te creëren. Er wordt daarbij onderscheid gemaakt tussen twee verschillende vormen van leiderschap: *transactioneel* en *transformationeel*. Transactioneel is gericht op beloning en controle en transformationeel is gericht op vertrouwen en waarden. Transformationeel leiderschap is voor het eerst beschreven door James Burns (1978) in zijn boek *Leadership*. Hierin geeft hij een pleidooi voor transformationeel leiderschap. Leiderschapsspecialisten Bernard Bass en Paul Steidlmeier (1990) gaan hier verder op in door te focussen op *authentiek* transformationeel leiderschap (Bass en Steidlmeier, 1990, 19-31). Hierin leggen zij meer aandacht op het morele karakter van transformationeel leiderschap. Volgens hen berust de ethiek van leiderschap op het morele karakter van de leider, de ethische waarden ingebed in de leider en de moraal van processen.

5.6 Samenvattend

Het postmodernisme is een term die van oorsprong in de architectuur is ontstaan. Het heeft zich in de filosofie en sociologie verder ontwikkeld als aanduiding voor een nieuw samenlevingstype waarin innerlijkheid en redelijkheid van het individu meer aandacht krijgt. Giddens beschrijft de reflexieve moderniteit als de essentie van de laatmoderniteit. Een proces van zelfbepaling en zelfsturing op grond van een continue waarneming en overdenking van allerlei types sociale informatie over de diverse mogelijke levenstrajecten die moderne individuen kunnen aangaan. De laatmoderniteit staat kritisch tegenover het positivistische verlichtingsdenken waarin wetenschap heilig is. Dit weerspiegelt een crisis van de traditionele grote westerse verhalen waarin ecologische, economische, politieke en persoonlijke vragen met elkaar verstrengeld zijn geraakt en gevestigde, diep ingesleten denkkaders hun oriënterend vermogen verliezen (Kunneman, 2005). De meeste moderne leiderschapstheorieën zijn positivistisch van aard en bekijken organisaties binnen de denkkaders van de modernisering aan de hand van model analyses. Een noodzakelijke verbinding van factoren als moraal en zingeving ontbreekt vaak in dit kader. De modernisering heeft gezorgd voor morele categorieën als eigenheid en individualiteit; zij vormen de basis voor een nieuwe publieke moraal. Maar de meeste leiderschapstheorieën kunnen dit nog niet verbinden met hun bedrijfsvoering. Kunneman pleit daarom voor een integraal model waarin modus drie kennis is opgenomen tussen modus 1 en modus 2 kennis. Het gaat hierbij met name om het onderzoeken van het maatgevend karakter van de onderliggende morele waarden. De ontwikkeling van modus-drie kennis heeft voornamelijk betrekking op existentiële vragen en morele dilemma's waarvoor geen standaard oplossingen beschikbaar zijn. Bij deze vorm van kennis gaat het niet om doelmatigheid of om een slagingspercentage maar om de motiverende en normatieve factoren die een rol spelen in de ontwikkeling van

de samenleving en in organisaties. Zingeving en leiderschap zijn aan elkaar verbonden door middel van morele vragen.

6 RICHTLIJNEN VOOR LEVEN IN DE LAATMODERNITEIT

In de voorgaande hoofdstukken heb ik het contextuele kader van deze scriptie neergezet, ik ben nu aangekomen in de fase waarin de bouwconstructie van een nieuw model voor leiderschap vorm gaat krijgen. Aan de hand van enkele richtlijnen voor het leven in de laatmoderniteit wil ik aantonen dat er wel degelijk morele kaders aanwezig zijn in de laatmoderniteit. Het gaat alleen niet vanzelf, we moeten er iets voor doen. Aan de hand van Taylor, Nietzsche en met de nadruk op Dohmens pleidooi voor *de zorg van het zelf*, wil ik een aantal richtlijnen voor leven in de laatmoderniteit geven. Dit vormt gedeeltelijk de basis voor een nieuw model gericht op moreel verantwoord leiderschap.

6. 1 Charles Taylor – Bronnen van het zelf

Charles Taylor's werk staat aan de basis van het onderzoek naar de richtlijnen voor het leven in de laatmoderniteit, omdat deze denker één van de meest invloedrijkste is op het gebied van filosofie en zingeving in de laatste twintig jaar. Hij ontving de laatste jaren verschillende onderscheidingen voor zijn werk op het gebied van politieke filosofie, filosofie van de sociale wetenschappen en filosofiegeschiedenis. Aan de hand van zijn boek *'Bronnen van het zelf'* (1984) geef ik zijn gedachtengoed over leven in de laatmoderniteit weer.

Charles Taylor beschrijft in zijn boek *'Bronnen van het zelf'* hoe de door Christelijke waarden geconstrueerde moraal aan het afbrokkelen is. Taylor strijdt in zijn boek tegen de vervreemdende en instrumentele manier van denken en doen in onze tijd. We moeten volgens hem eerst focussen op onze innerlijke waarden, van daaruit kunnen we keuzes maken. Volgens Taylor moeten we daarvoor creatief voorstellingsvermogen en kernwaarden (*hypergoods*) herbouwen en overdenken (Taylor, 2007, 60).

6.1.1 Morele horizon

Volgens Taylor eist de wereld van ons dat we ons op een bepaalde manier moreel tot de wereld verhouden. Mensen leven altijd binnen een bepaald *framework* of *morele horizon*. Dit framework kent verschillende vormen door de tijd heen, maar er is altijd sprake van verschillende kwalitatieve onderscheidingen die gemaakt worden. Zo verschillen traditionele frameworks sterk van de moderne. Moderne frameworks zijn minder collectief en sterk geïndividualiseerd. De vraag die hierbij naar voren komt is: is zo'n morele horizon wel nodig? Taylor geeft aan dat frameworks tegenwoordig niet meer eenduidig op te vatten zijn. In een complexe maatschappij bestaat er vaak geen morele horizon meer waaraan je keuzes kan afleiden. Waar in de middeleeuwen de Christelijke waarden nog een gezamenlijke basis leken te vormen, bepalen mensen tegenwoordig hun eigen referentiekader van waaruit de wereld benaderd wordt (Taylor, 2007, 72).

6.1.2 Identiteit

Identiteit was vroeger sterk verweven met dit referentiekader maar doordat dit referentiekader zo sterk geïndividualiseerd is wordt dit problematisch. Keuzes worden echter vaak op basis van wat *‘goed aanvoelt’* gemaakt. Identiteit is volgens Taylor ook altijd verbonden met een notie van wat het goede leven volgens een persoon is. Omdat mensen tegenwoordig vaak hun identiteit niet meer ontleen aan frameworks, worden deze niet meer als vanzelfsprekend gezien. Volgens Taylor is het van belang om de horizon van kwalitatieve contrasten in het menselijk bestaan uit te spreken en stil te staan bij de totstandkoming hiervan. In de volgende pagina’s zal ik de vorming van identiteit verder uit proberen te werken aan de hand van het idee van *‘sterke waarderingen en kernwaarden’* van Taylor (Taylor, 2007). Dit is van belang voor het maken van morele keuzes t.o.v. organisaties en het persoonlijke leven.

6.1.3 Richtlijnen van Charles Taylor – sterke waarderingen

Voordat je voor belangrijke keuzes in je leven een *‘goede’* keuze kunt maken heb je besef nodig van *‘sterke waarderingen’* zoals Taylor dat beschrijft. Deze *‘sterke waarderingen’* zijn waarden die hoger zijn dan andere waarden. Dit zijn waarden die het verschil maken tussen het goede en het slechte leven, waarden die je leven richting geven. Taylor wil hiermee zeggen dat de identiteit die aan de hand van deze sterke waarderingen wordt samengesteld ons richting geeft in ons leven: “Onze identiteit stelt ons in staat te bepalen wat belangrijk voor ons is en wat niet” (Taylor, 2007, 73). In de morele ruimte zien we talloze voorbeelden van mogelijke waarden om ons heen. Vanuit onze identiteit bepalen we waar we staan temidden van deze morele ruimte en welke waarden belangrijk voor ons zijn en welke niet.

In het derde hoofdstuk beschrijft Taylor de hiërarchische verhoudingen tussen verschillende sterke waarderingen. Hij hanteert hier het begrip *‘hypergoods’* om aan te geven dat bepaalde waarden sterker zijn dan andere. Er zijn waarden die belangrijker zijn dan andere, al verschilt dit per persoon. Deze *‘super belangrijke waarden’* zijn in deze zin dus essentieel voor de oriëntatie en bepaling van onze identiteit. ‘Mijn oriëntatie op deze waarde komt mijn identiteitsbepaling het meest nabij, en dus is mijn gerichtheid op dit goede voor mij van ongeëvenaard belang’ (Taylor, 2007, 113). De hypergoods zijn volgens Taylor essentieel voor het in de praktijk brengen van onze eigenheid. We hechten meer *‘waarde’* aan een leven zodra er *‘hele belangrijke’* waarden aan ons leven verbonden zijn. “Laat ik dergelijke waarden van hogere orde ‘hyperwaarden’ noemen, dat wil zeggen: waarden die niet alleen onvergelijkbaar belangrijker zijn dan andere, maar ook het standpunt bepalen van waaruit deze moeten gewogen en beoordeeld en van waaruit we erover beslissen” (Taylor, 2007, 114). Naar aanleiding hiervan schrijft Van Buuren in het boek *De Prijs van de Vrijheid* van Dohmen en van Buuren (2011):

“Taylor suggereert dat er ‘objectieve waarden’ zijn, hij suggereert dat er iets bestaat als een ‘hypergood’ dat voorafgaat aan al onze keuzes als individuele mens. De vermeende objectieve waarden zijn in feite onderhevig aan grote veranderingen van periode tot periode, en ze verschillen van cultuurgebied tot

cultuurgebied. Wat Taylor voorstelt als ‘objectieve waarden’ is in feite de brave, tamelijk reactionaire, politiek correcte consensus van dit moment” (Dohmen/Van Buuren, 2011, 160).

Vanuit deze hyperwaarden of ‘objectieve waarden’ kunnen we keuzes maken. De stress en onzekerheid die ervaren wordt, zoals beschreven in hoofdstuk 5 in de laatmoderniteit kan door middel van het doorleven van deze hyperwaarden worden verminderd. Gebruik makend van Taylor als enige bron voor het ontwikkelen van een morele denkrichting van moreel verantwoord leiderschap is naar mijn mening te marginaal. Zijn denken is voor mijn doel enorm belangrijk, maar zijn denken gaat mij niet ver genoeg. Ik ben op zoek naar duidelijke richtlijnen voor moreel verantwoord leiderschap. Doordat hij een laatmoderne denker is, beschrijft hij heel duidelijk hoe alles met elkaar is verbonden. Een duidelijk standpunt over bijvoorbeeld moreel leiderschap geeft hij echter niet. Via Nietzsche bewandel ik daarom de weg langs de levenskunstvisie van Joep Dohmen. Nietzsche, omdat hij samen met Taylor aan de basis ligt van het gedachtengoed van Dohmen. Levenskunst, omdat deze visie (vanuit Dohmens perspectief) een disciplinaire en praktische component bevat, die mijns inziens wel eens de missende schakel zou kunnen zijn tussen leiderschap, zingeving en moraal.

6.2 Van Nietzsche naar Dohmen – het leven als kunstwerk

Net als Taylor pleit de Duitse filosoof Friedrich Nietzsche (1844-1900) voor een herwaardering van waarden. Volgens Nietzsche zijn mensen helemaal *niet* gelijk. Hoofdrollen in het leven komen toe aan mensen als Napoleon en Michelangelo, die boven de massa hun stempel op de wereld drukten. Dankzij hun verpletterende wil tot macht, geven zij vorm aan onze cultuur. Dit staat in schril contrast tot de velen die niets waardevols voortbrengen. Leaders moeten in dit perspectief dan ook minstens iets waardevols tot stand brengen. Daarnaast moeten zij niet streven naar middelmatig geluk, maar naar macht en nieuwe scheppingen (Nietzsche, 1973, 103). Naast deze harde visie staat Nietzsche bekend om zijn pleidooi voor authenticiteit: *‘Je moet worden wie je bent’*. Via Nietzsche’s visie op de moderne tijd geef ik kort aan wat zijn richtlijnen voor moreel verantwoord leiderschap zouden kunnen zijn. Ik ga niet te diep op Nietzsche werk in, maar bespreek alleen de elementen die van belang zijn voor de levenskunstvisie van Dohmen.

6.3 Nietzsche ‘s visie op de moderne tijd

Volgens Nietzsche vereist de moderne tijd een herwaardering van de deugden. Nietzsche staat voor een nieuwe deugd die eist dat je je *‘pijl van verlangen’* volgt (Nietzsche, *Aldus sprak Zarathustra*, 2010, 29). Je moet *‘worden wie je bent’*, dat wil zeggen jezelf overstijgen door je talenten ten volle te ontwikkelen. Als je als mens jezelf overstijgt, de Übermensch moet de innerlijke chaos van de vele tegenstrijdige hartstochten in een persoonlijke vorm gieten om uiteindelijk een kunstwerk van je eigen leven te kunnen maken. Het gaat om het individu, om de hoogst haalbare persoonlijkheid van elk mens (Nietzsche, *Aldus sprak Zarathustra*, 2010, 43). Deugden zijn hierin de vervolmaking van de wil tot macht (Nietzsche, *Aldus sprak Zarathustra*, 2010, 72). Secundaire deugden zijn volgens Nietzsche disposities die ieder mens nodig heeft om te *‘worden wie hij is’*, om zich te ontwikkelen tot groot mens.

6.3.1 Richtlijnen uitgaande van Nietzsche

Volgens Nietzsche zijn er een aantal karaktereigenschappen die ontwikkeld moeten worden om een groot mens of leider te worden. De eerste is *authenticiteit*. Daarbij is het erg belangrijk om eerlijk tegenover jezelf te zijn. Daarbij moet je je diepste hartstochten erkennen. Dit kan pijnlijk zijn als je onaangename zelfinzichten tegenkomt of van onaangename elementen in je persoonlijkheid af wilt.

Een tweede karaktereigenschap die Nietzsche beschrijft is de kracht van verbeelding. Deze neemt de plaats in van wijsheid en geloof. De verbeelding is voor iedereen anders. Alles is subjectief en hangt af van het toevallige perspectief. Je moet uitsluitend in je eigen kracht geloven en vanuit je passies moet je je eigen persoonlijkheid vormgeven en je eigen werkelijkheid scheppen.

De levenskunstvisie van de filosoof Joep Dohmen staat dicht bij zowel het gedachtengoed van Taylor als dat van Nietzsche. In zijn laatste boek, *“Brief aan een middelmatige man”* (2010), gaat Dohmen in op de vraag wat het betekent om je persoonlijkheid te ontwikkelen, te ontplooien, *te bilden*. Dohmen wil met zijn visie de calculerende, berekenende mens voorbij streven en juist dit maakt deze visie uitermate geschikt om als bouwsteen te gebruiken voor moreel verantwoord leiderschap.

6.4 Dohmen's visie op de moderne tijd

In een *Brief aan een middelmatige man* beschrijft Dohmen de ontwikkeling van de moderne wereld als een overgang van een traditionele, vooral christelijk georganiseerde maatschappij, waarin de structuur en de wetten als een gegeven opgevat werden en voor altijd leken vast te liggen, naar een dynamische moderne samenleving waarvan individuen in principe zelf de inrichting bepalen op basis van onderlinge afspraken, waarden en normen: “We zijn in de loop van de recente geschiedenis van een externe, transcendente maat (natuur, god) overgegaan naar een interne (rede, gevoel en wil). Dit was een overgang van hiërarchisch naar meer gelijkwaardigheid, van objectief naar subjectief en intersubjectief” (Dohmen, 2010, 31).

6.4.1 Zorg voor zichzelf als richtlijn van leven in de laatmoderne tijd

Dohmen beschrijft in zijn uiteenzetting van een nieuwe publieke moraal *levenskunst* als een concrete moraal van zelfverantwoordelijkheid. In die moraal geeft hij antwoord op de vraag: hoe moet ik leven? Wat is een zinvol leven in een goede samenleving? Hij probeert een antwoord te geven op hoe laatmoderne mensen zich hun leven kunnen toe-eigenen, hun levensstijl kunnen ontwikkelen en met elkaar een zinvol leven kunnen leiden. In navolging van Nietzsche en Foucault pleit hij voor levenskunst als nieuwe publieke moraal, aangepast aan het individualisme van deze tijd. De methode van deze bestaansethiek is: *de zorg voor zichzelf*.

‘De zorg voor zichzelf verwijst naar een complex leerproces en vormingsleer. Het doel van de bestaansethiek is een houding, een eigen levensstijl. Wie in het bezit is van een eigen levensstijl, wie zijn

vrijheidspraktijk goed beoefent, is beter opgewassen tegen de lotgevallen van het leven. Levenskunstenaars zijn stijlvolle mensen, geïntegreerd in de samenleving, sociaal en authentiek' (2010, 104).

De zorg voor zichzelf betekent aandachtig waarnemen, reflecteren dan wel overdenken, fantaseren en je verbeelden, gevoelens hebben, verlangens koesteren, echt willen, evalueren, waarderen, besluiten, oefenen en handelen. Deze activiteiten haken steeds op elkaar in en vormen een fundamentele, onlosmakelijke samenhang. Dohmen hanteert verschillende dimensies van het concept zelfzorg, namelijk:

- *Zelfkennis*
- *Oefening*
- *Morele oriëntatie*
- *Timing*
- *Oog voor de gesitueerdheid*

6.4.2 Zelfkennis

De mens die zichzelf slecht of niet kent, is niet in staat tot een goed leven. Hij heeft een slecht zelfbeeld en weet eigenlijk niet wat hij doet en waarom. Uitgangspunt van de zelfzorg is een grondig zelfonderzoek. Dohmen onderscheidt vier verschillende vormen van zelfkennis die van belang zijn voor de zorg voor het zelf. De eerste is *autobiografie als zelfkennis*: het belang van deze autobiografische reflectie ligt in het feit dat je hierdoor ontdekt welke mensen en gebeurtenissen het meest van invloed geweest zijn op jou, zowel positief als negatief. Dit zegt iets over je gevoeligheden, je kwetsbaarheid, het kan belangrijk zijn voor je toekomst. Om jezelf goed te leren kennen, is het dan ook van belang je actuele situatie te doorgronden. Dit vereist een fundamentele bezinning op belangrijke vragen van het moment. De tweede vorm van zelfkennis is, *zelfkennis via de spiegel van de ander*. Dohmen laat zich hierbij inspireren door de sociologe Christine Brinkgreve auteur van het recent verschenen boek: *De ogen van de ander. De sociale bronnen van zelfkennis* (2009). Volgens Brinkgreve is de omweg via de ander of het andere nodig om tot loutering en zelfkennis te komen. Voorbeelden van deze sociale bronnen van de ander zijn: familie, geliefde(s), vrienden, kennissen en collega's. Voorbeelden van 'het andere' zijn bijvoorbeeld, boeken, films, kranten en tijdschriften. Er bestaat volgens haar geen zelf zonder de ander en zelfkennis ontstaat volgens Dohmen dan ook in eerste instantie juist niet bij de weg naar binnen gaan maar op een sociale manier; door middel van het spiegelen van jezelf aan de anderen. Zelfkennis berust primair op het aangaan van verbindingen met de ander. Volgens Dohmen is dit narratieve zelfkennis:

'Pas dankzij verhalen die je deelt met anderen word je je langzaam voor jezelf duidelijk. Daarna begint dan het zelfgesprek over wat je gehoord en gezien hebt. Dat zelfberaad, die innerlijke monoloog komt vervolgens weer in een dialoog met de ander terecht. Vaak is het zelfgesprek bovendien mede een uitwisseling met de geïnternaliseerde stemmen van belangrijke anderen, en is daarmee eveneens sociaal bemiddeld' (2010, 108).

De derde vorm van zelfkennis die Dohmen beschrijft is, *zelfkennis als kennis van je gesitueerdheid*. Dohmen verwijst in deze vorm van zelfkennis naar Foucault die de gesitueerdheid van ons leven benadrukt. We leiden ons leven ingebed in persoonlijke, sociale en maatschappelijke verhoudingen. Dat vereist bezinning op de vraag binnen welke ordening we staan en hoe we daarbinnen onze weg willen volgen. Een goede vraag die men hierbij zou kunnen stellen is: welke regels en codes (bijvoorbeeld sekse en etniciteit) organiseren je leven? En, hoe verhoud je je daartoe? *“Wie zijn eigen gesitueerdheid doorziet, begrijpt beter de kansen en risico’s waaraan hij of zij is blootgesteld”*. (Dohmen, 2010, 109)

Temporele zelfkennis is de vierde vorm van zelfkennis, die de tijdelijkheid van je leven aangeeft. Dohmen geeft de voorkeur aan het begrip levenskunst (in plaats van het denken in levensplannen). Hierin ziet hij een poging om via zelfzorg een waarachtige levenshouding te ontwikkelen met aandacht voor de omstandigheden waarin we ons bevinden. *‘Een gesitueerd leven, is ook een eindig leven, een leven in de tijd’*. Tijd speelt op verschillende wijzen een rol voor zelfkennis, zo is het handig om te weten of je haast moet maken of niet: *“Je moet ontdekken wanneer je moet investeren in jezelf. En je moet checken of je nog op het juiste spoor zit”* (Dohmen, 2010, 110). Dohmen verwijst vervolgens op het fundamentele historische karakter van de menselijke ervaring door te verwijzen naar de theorie van Merleau-Ponty (*Fenomenologie van de waarneming*, 1948). Ieder mens bevindt zich volgens Merleau-Ponty altijd op een bepaald punt van een intentionele boog¹². Hij leeft in het heden, vanuit het verleden, naar de toekomst gericht.

‘Wie een goed leven wil leiden, moet zijn levensboog leren kennen: waar kom ik vandaan, wie ben ik nu en waar wil ik heen?’ (Dohmen, 2010, 110)

De laatste vorm van zelfkennis is *zelfkennis als motivatie*. Om te weten wat je motivatie voor de toekomst is, moet je je huidige en vroegere verlangens onderzoeken. Je moet gaandeweg ontdekken wat je echt wilt en wat je minder van belang vindt. Dan kun je volgens Dohmen worden wie je bent, dat wil zeggen authentiek. De meest fundamentele bezinning op onszelf betreft dus het leren kennen van onze diepste motivatie, waardoor ons handelen minder willekeurig wordt en meer in de gewenste richting op gaat. Daarmee zal ons leven niet langer een gedachteloos toeval zijn. Dohmen hecht extra waarde aan wat Foucault de hermeneutiek van het zelf noemt, de radicale reflectie waarbij je je eigen denkkader onderzoekt. Hierbij komen vragen naar voren als: *“hoe komt het dat ik zo geworden ben, dat ik zo tegen de dingen aankijk zoals ik doe, dat ik deze verlangens en deze wil heb?”* (Dohmen, 2010, 111).

¹² In termen van de Franse filosoof Maurice Merleau-Ponty ontwerpt de persoon een intentionele boog (*“l’arc intentionnel”*) over de verschillende waarden in tijd en ruimte zodat er een overzicht ontstaat dat leidt tot de ontdekking van onverwachte samenhangen tussen deze waarden en de invloed van fundamentele narratieve thema’s die daarin doorspelen (Merleau-Ponty, 1948).

6.4.4 In de praktijk brengen

De tweede dimensie ligt in de zorg voor de eigen handelingsbekwaamheid. Zelfkennis alleen is niet genoeg, er dient ook gehandeld te worden. “In algemene zin zijn oefeningen op basis van gewoontes en technieken onontbeerlijk voor de levenskunst. Als we niet geoefend zijn, komt er van het beoogde handelen meestal niets terecht” (Dohmen, 2010, 111). Hierin refereert Dohmen naar een manier van handelen dat ons bij het derde punt brengt, het scheppen van een eigen morele oriëntatie.

6.4.5 Morele oriëntatie

Zelfzorg is in de derde plaats, de zoektocht naar, het uitvinden en scheppen van je eigen morele oriëntatie. In de loop van het reflecteren over je eigen biografie heeft zich een uniek eigen actueel moreel profiel ontwikkeld. Wat voor leven wil je leiden? Wat vind je waardevol en wat niet? Leef ik werkelijk mijn diepste verlangens en ben ik werkelijk trouw aan mezelf? “In een posttraditionele orde zonder evidente morele wegwijzers, waarin sprake is van een algemeen geldend waardenpluralisme, moeten individuen zelf beslissen welke handeling vanuit welke waarde voor hen zelf aan de orde is” (Dohmen, 2010, 114). Het is volgens Dohmen dan ook geen toeval dat authenticiteit de moraal van onze tijd is. Elk individu moet op zoek gaan naar de morele oriëntatie die bij hem of haar past, op straffe van willekeur, opportunisme en een onverschillig leven (Dohmen, 2010, 114).

6.4.6 Timing

Timing is de laatste dimensie van zelfzorg. Het is een belangrijk element in de levenskunst, dat Dohmen als de ethiek van de eindigheid beschrijft. In de gigantische snelheid van het laatmoderne leven is timing alleen maar moeilijker geworden. Hoe je in de loop van je leven ontdekt wanneer iets werkelijk van belang is, wat in deze complexe situatie het juiste ogenblik (kairos) is, en wat van daaruit dan weer de beste weg is om verder te gaan: “Aan de ene kant is timing belangrijk voor wie we zijn, en aan de andere kant is timing moeilijker dan ooit” (Dohmen, 2010, 115).

6.4.7 Oog voor de gesitueerdheid

Het is volgens Dohmen van uitermate groot belang om te weten waar je voor staat. *Een ontbeerlijk deel van de levenskunst is de zorg voor ons sociale zelf*: “Daarin leren we onszelf verhouden tot de sociale rollen die we, al dan niet zelfgekozen, in het alledaagse leven vervullen” (Dohmen, 2010, 200). De bestaansethiek houdt volgens Dohmen in dat je je actief en bewust verhoudt tot de spelregels van de markt, tot het beleid en de maatregelen van lokale instanties en de overheid: “Levenskunst is niet alleen een ethiek van het innerlijk, het is tevens de doordachte poging om invloed uit te oefenen op organisaties en systemen” (Dohmen, 2010, 116).

Dohmen pleit daarom voor een sociaal-reflectieve levensstijl¹³: het kunnen omgaan met tegenstrijdige informatie, dialogen kunnen voeren, vaardigheden in onderhandelen, compromisbereidheid, conflictbeheersing en timing.

6.5 Richtlijnen voor leven in de laatmoderniteit

Uit het voorgaande zijn een tiental richtlijnen te destilleren:

1. Het duidelijk maken van onze 'sterke waarden'.

In de morele ruimte zien we talloze voorbeelden van mogelijke waarden om ons heen, vanuit onze identiteit bepalen we waar staan, binnen de morele ruimte en welke waarden belangrijk voor ons zijn.

2. Onze sterkste waarden zijn de hyperwaarden.

Deze '*super belangrijke waarden*' zijn in deze zin essentieel en leidinggevend voor de oriëntatie en bepaling van de identiteit en de keuzes die daaruit voortvloeien.

3. Je moet '*worden wie je bent*'. Dat wil zeggen jezelf overstijgen door je talenten ten volle te ontwikkelen. Daarbij moet je rekening houden met de grenzen van je eigen verstand.

4. Je moet je authenticiteit ontdekken. Hierbij is het essentieel dat je eerlijk blijft naar jezelf en dat je je eigen passies onderkent.

5. Je moet geloven in de kracht van de verbeelding. Hierin kan je alles voorstellen wat mogelijk is. Hierdoor kan je ook in jezelf gaan geloven en boven je eigen vermogen uitstijgen.

6. Je moet zelfkennis hebben. Dit kan je verkrijgen op verschillende manieren, namelijk: door middel van een autobiografie, via de ander, door kennis te nemen van je gesitueerdheid, de tijdelijkheid, door kennis te nemen van je diepste verlangens.

7. Je moet oefenen. Zelfkennis alleen is niet genoeg, er dient ook gehandeld te worden. Oefenen is de enige weg, om het maken van fouten om te zetten in 'goed handelen'.

8. Je moet je moreel oriënteren, door middel van het opstellen van een uniek actueel moreel profiel. Dit staat in verbinding met het feit dat je je moreel moet oriënteren op de sociale context van je omgeving. Hierin zijn altijd bepaalde waarden die van uitzonderlijk belang zijn. Hier dien je rekening mee te houden.

9. Je moet leren omgaan met timing en het gevoel krijgen voor 'goed handelen' op het juiste moment.

10. Je moet oog voor de gesitueerdheid krijgen: het is van belang om je bewust te zijn van de wereld om je heen. De mensen, de spelregels, de organisaties waarin je bent gesitueerd en waarop je op je eigen manier invloed uitoefent.

¹³ Dohmen verwijst hier naar socioloog Beck (2002)

6.6 Samenvattend

Richtlijnen voor 'goed leven' in de laatmoderniteit zijn lastig te construeren vanwege het paradoxale feit dat vanuit sociaal filosofisch perspectief niets meer vaststaat. Desondanks is de behoefte naar zekerheid en duidelijke richtlijnen nog steeds aanwezig. In dit hoofdstuk heb ik een poging gedaan om enkele richtlijnen die in sociaal wetenschappelijke theoriën zijn beschreven. Volgens Taylor zouden we ons meer op onze innerlijke waarden moeten richten. Willen we duidelijkheid voor ons zelf scheppen, dan moeten we eerst helder krijgen wat onze innerlijke waarden zijn. Taylor beschrijft dat ieder een morele horizon heeft. Die is in de laatmoderniteit erg individualistisch en daarom moet je eerst duidelijk krijgen wat je eigen morele horizon is. Wat is de basis waarvan je de keuzes in je leven af kan leiden? Vroeger had je een gemeenschappelijke horizon, nu moet je er zelf een creëren. Het is daarbij van belang dat je uitsprekt wat jouw eigen morele denkkader is. We moeten bij het maken van die keuzes wel duidelijk hebben wat belangrijk voor ons is en wat niet. Dit kunnen we doen aan de hand van het formuleren van sterke waarderingen: waarden die hoger zijn dan andere waarden. Hypergoods, zijn de sterke waarden die van persoon tot persoon verschillen. Iedereen vindt andere persoonlijke waarden van belang. Deze zijn volgens Taylor dan ook een belangrijk onderdeel in de vorming van het zelf.

Ook Nietzsche pleit voor een herwaardering van waarden, maar hij gaat hierin heel veel verder in op wat je met deze waarden zou moeten doen. Hij vindt dat je moet worden wie je bent en daar mag heel veel voor wijken. Je moet daarbij je innerlijke tegenstrijdigheden in een eigen vorm gieten zodat je uiteindelijk een authentiek uniek persoon wordt. Je hebt daar wel een tweede eigenschap voor nodig en dat is de kracht van de verbeelding. Je moet in jezelf geloven. Om je passies te verwerkelijken moet je je eigen persoonlijkheid durven te vormen en de werkelijkheid naar je hand zetten. Dohmen weet beide denkers te verbinden in een eigen theorie met als basis 'de zorg voor het zelf'. Volgens Dohmen ben je nadrukkelijk zelf verantwoordelijk voor je eigen leven. De zorg voor het zelf bestaat uit verschillende elementen die van belang zijn voor het richting geven van een laatmodern leven: zelfkennis, oefening, morele oriëntatie, timing en oog hebben voor de gesitueerdheid. Zelfkennis betekent een grondig zelfonderzoek, dit kan door middel van de ander, door middel van een autobiografie, door middel van het ontwikkelen van een waarachtige levenshouding (temporale zelfkennis) en door middel van het onderzoeken van je diepere motivaties.

Vervolgens is het van belang om hier ook daadwerkelijk iets mee te doen. Dat kan door gewoonweg te oefenen. Het in de praktijk brengen van de uitkomsten van je zelfonderzoek. Een ander belangrijk element is de morele oriëntatie waar ieder individu zelf verantwoordelijk voor is. Hierbij raakt Dohmen zijdelings de theorie van Taylor. De laatste elementen die van belang zijn voor het leven in de laatmoderniteit zijn timing en gesitueerdheid. Timing, omdat het leven voorbij raast en dan is het van belang dat je weet wanneer je de juiste keuzes voor jouw leven maakt. Gesitueerdheid, omdat levenskunst niet alleen rekening met het innerlijk inhoudt, maar ook vooral het bewustzijn van de wereld om je heen. De wereld, de spelregels, de organisaties waarin je bent gesitueerd en waarop je op je eigen manier invloed uitoefent. Aan de hand van Taylor, Nietzsche en Dohmen heb ik laten zien wat voor richtlijnen er gevolgd kunnen worden voor een 'goed' leven in de laatmoderniteit. Aan de hand van Scharmer laat ik in het volgende hoofdstuk zien dat leidinggevenden in

organisaties te maken hebben met zowel een persoonlijke als een leiderschapsrol. Van *zorg voor het zelf* versus *zorg voor leiderschap* gaan we naar *het streven naar moreel verantwoord leiderschap*.

7 RICHTLIJNEN VOOR LEIDINGGEVEN IN DE LAATMODERNITEIT

Leiding geven is niet meer zo eenduidig als dat het vroeger was. Een leider zit tegenwoordig vaak in een complexe sociale constructie waarin hij zich erg bewust moet zijn van zijn eigen handelen en dat van anderen. Dit blijkt ook uit de eerste hoofdstukken over integriteit en leiderschap. Dit wil echter niet zeggen dat leiderschap een onmogelijke taak is geworden. In een tijd waarin niets meer vaststaat (laatmoderniteit) is er juist behoefte aan leidinggevendenden die richting geven aan organisaties, samenlevingen etc. De rol van de leidinggevende is echter wel veranderd. Er is weinig draagvlak meer voor hiërarchische leiderschap en daarom is het verstandig voor leiders om hier bewust mee om te gaan. In de volgende paragrafen focus ik mij met name op de laatmoderne leiderschapstheorie van Otto Scharmer, de zogenaamde Theorie U (2009). Dit is een leiderschapstheorie die tegenwoordig veel invloed heeft. Grote organisaties zoals Royal Dutch Shell, BASF en DaimlerCrysler werken met Theorie U en dat betekent vaak dat vele anderen zullen volgen. Met dit hoofdstuk geef ik een tweede bouwsteen voor een nieuw model van moreel verantwoord leiderschap.

7.1 Otto Scharmer

Scharmer is verbonden aan het Amerikaanse MIT (Massachusetts Institute of Technology) en is grondlegger van de leerstoel ELIAS (Emerging Leaders for Innovation Across Sectors), een platform dat twintig leidende mondiale organisaties/instituten verbindt. Het zorgt ervoor dat het bedrijfsleven, de regering en de burgermaatschappij elkaar versterken en vinden, in het werken aan prototypen van nieuwe systeeminnovaties voor een betere en duurzamere wereld. Samen met Peter Senge, Joseph Jaworski en Betty Sue Flowers ontwikkelde hij een theorie over '*presencing*'. Dit werd later opgenomen in het U-model. Het U-model is in het kort een "*reis*" naar diepere bewustwording en maakt het verschil met de meer gangbare veranderingsmodellen die in feite neerkomen op informatie verzamelen, analyseren, een plan maken, mensen erbij betrekken, uitvoeren en bijsturen. In het U-model staat de persoon en de persoonlijke ontwikkeling centraal en niet zozeer de gehanteerde methodiek of de rol die iemand behoort te spelen. Het is typisch laatmodern omdat het rationele denkkader soms wordt gebruikt, maar ook vaak wordt losgelaten om betere verbindingen te maken.

7.2 Theorie U - De blinde vlek in leiderschap

De blinde vlek is die plek in ons of om ons heen waarin onze aandacht en intentie hun oorsprong hebben. Het is de plek van waaruit we functioneren als we iets ondernemen. De reden van de blindheid van die plek is dat het daarbij gaat om een onzichtbare dimensie van ons sociale veld, van wat we dagelijks in onze sociale interacties ervaren (Scharmer, 2009, 34). Deze onzichtbare dimensie van het sociale veld betreft de bronnen van waaruit een bepaald sociaal veld ontstaat en functioneert. We kunnen dit vergelijken met de wijze waarop we naar het werk van een kunstenaar kijken. We kunnen naar het kunstwerk kijken nadat het is gecreëerd (het ding),

tijdens de schepping ervan(proces) of voor de creatie ervan begint (het blanco doek, oftewel de bron dimensie). Deze op leiderschap toegepaste analogie zorgt voor drie verschillende invalshoeken.

1^e invalshoek. Hoe leiders functioneren (hierover zijn de meeste leiderschap theorieën geschreven).

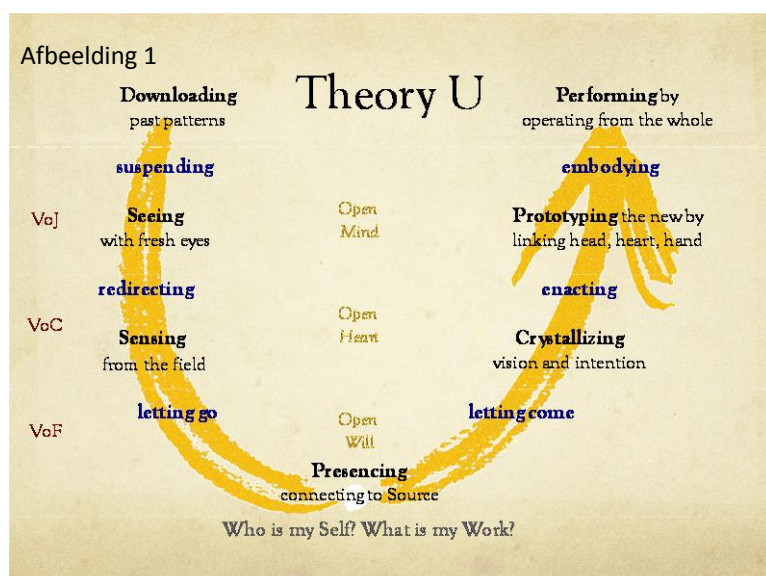
2^e invalshoek. Hoe de processen die aan het handelen van leiders ten grondslag liggen.

3^e invalshoek. *Het blanco doek*, systematisch gekeken naar hoe en waarom een leider functioneert. Hierbij komt de vraag naar voren: ‘*wat is de bron van mijn handelen?*’ (Scharmer, 2009, 205).

Daarentegen hangt het succes van interventies en veranderingen in grote mate af van de innerlijke gesteldheid van degene die dergelijke processen leidt (Scharmer, 2009, 36). De persoonlijke rol die iemand heeft in een organisatie is dus van essentieel belang voor de gehele organisatie. De vraag is echter hoe verbind je deze persoonlijke rol met de onderneming? Volgens Scharmer kan dit door terug te gaan naar de *bronnen van ons handelen* (Scharmer, 2009, 205).

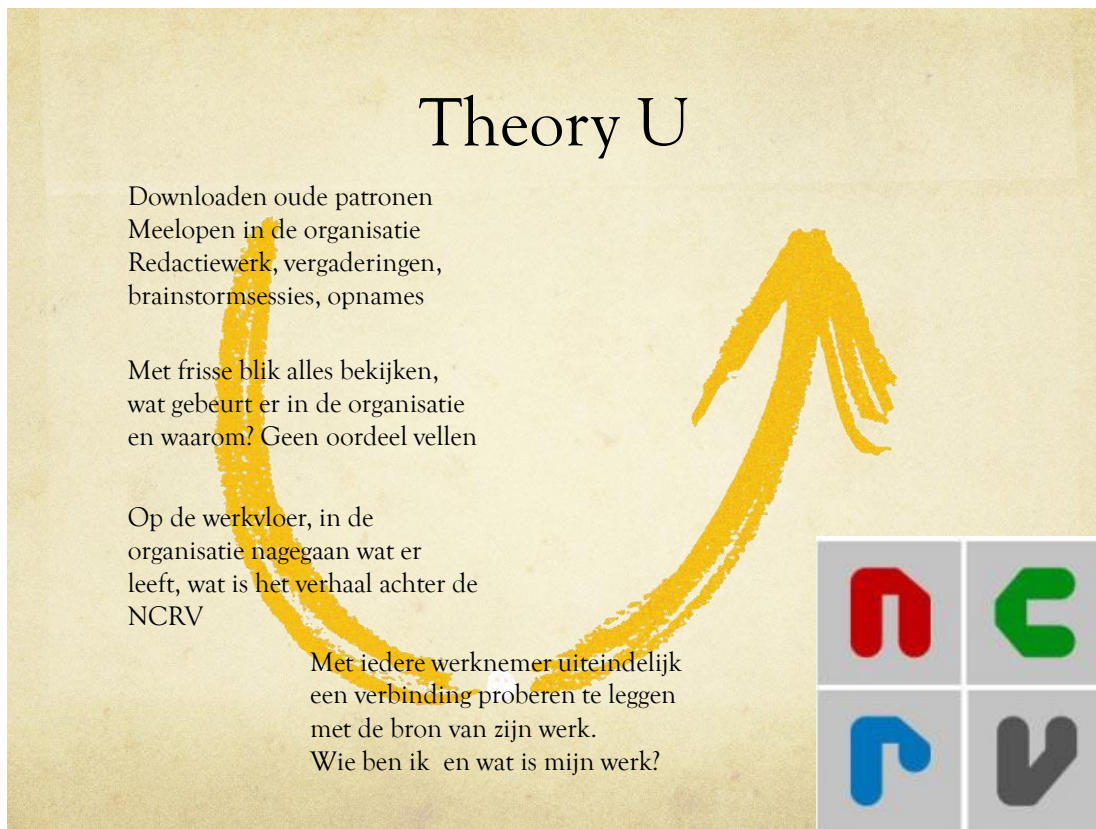
7.3 Bronnen van ons handelen

De bron van ons handelen is de blinde vlek voor leiderschap en is van fundamenteel belang, omdat deze onze ervaringen van alledag beïnvloedt. In onze dagelijks leven zijn we ons gewoonlijk zeer bewust van wat we doen en wat anderen doen. Ook hebben we er wel een idee over hoe we dingen aanpakken. En toch kunnen de meeste mensen en leiders geen antwoord geven op wat de bron van ons doen en laten is: “En dat is niet zo vreemd, want we kunnen de bron van waaruit de functioneren niet zien, we zijn ons niet bewust van die plek die de oorsprong is van onze aandacht en intentie” (Scharmer, 2009, 36). Een veldstructuur van aandachtig collectief leren zien, dat wil zeggen onze gezamenlijke bewustwording van de innerlijke plekken van waaruit we functioneren – is volgens Scharmer een belangrijk hefboompunt waarmee een verschuiving van het sociale veld in deze eeuw en de volgende, kan worden bewerkstelligd. Als we deze innerlijke plek kunnen ontdekken, kunnen we die als hefboom gebruiken voor verandering in de praktijk. Aan de hand van Scharmers Theorie U laat ik in de volgende paragraaf zien hoe hij dit in de praktijk ziet.



7. 4 Het U-model

Tijdens een onderzoeksperiode bij de publieke omroep (NCRV) heb ik het model in de praktijk toegepast en nader uitgelegd aan de hand van een presentatie aan de toenmalige directie (2010). Voor dit onderzoek heb ik het model op de organisatie aangepast. In afbeelding 1 staat het U-Model zoals Scharmer dit heeft neergezet. Afbeelding 2 is het aangepaste model. Om een duidelijker idee te geven van hoe het werkt, begin ik links boven bij *downloading* en ga ik langzaam de U af tot aan *Performing by*.



Afbeelding 2

7.4.1 Downloading

Wat we doen is vaak gebaseerd op gewoontepatronen in ons denken en handelen. Om een toekomstmogelijkheid te zien dienen we ons bewust te worden van onze gebruikelijke methode van het downloaden en die gewoontereacties achter ons laten. Wanneer we verder door het 'U proces' heen willen gaan moeten we bewust worden van wanneer we aan het 'downloaden' zijn. Pas wanneer we echt aandacht geven aan onze gewoontes van downloaden, kunnen we beginnen met onszelf te openen voor de werkelijkheid die zich voor ons afspeelt (Scharmer, 2009, 120). Aan de hand van verschillende verhalen uit de praktijk laat Scharmer hier zien dat het vastzitten in vaste patronen behoorlijk veel organisaties ziek heeft gemaakt, ze functioneren niet naar hun grootst mogelijke potentieel. (Scharmer, 2009, 157) Dit komt omdat er een aantal obstakels zijn waarvan zich een leidinggevende bewust moet zijn. Ten *eerste* het *niet herkennen van wat je ziet*; waarneming en denken van elkaar loskoppelen. Ten *tweede* het *niet zeggen wat je denkt*; denkprocessen en spreken worden hier losgekoppeld. Ten *derde* het *niet doen wat je zegt*; het spreken en handelen van elkaar los koppelen en ten slotte het *niet zien wat je doet*; de waarneming en handeling van elkaar los koppelen

(Scharmer, 2009, 165). Scharmer vergelijkt het proces van downloading met de grot van Plato, waarin mensen gevangen zitten zolang we de schaduwen op de muur, de schaduwen van voorbijgaande mensen blijven geloven en downloaden.

7.4.2 Zien

Volgens Scharmer zijn er drie verschillende principes die ons helpen om van downloaden tot zien te komen:

1. De vraag duidelijk maken
2. De betreffende vraag binnen de relevante context zien
3. Het opschorten van je oordeel om je te kunnen verwonderen (Scharmer, 2009, 171).

Voorbeeld van zien in de praktijk

Toen ik in september met mijn onderzoeksvraag over leiderschap en zingeving begon, moest ik eerst duidelijk maken wat ik precies wilde onderzoeken. Ik moest de vraag die ik had eerst duidelijk maken. Vervolgens ben ik mij in gaan lezen in literatuur over het desbetreffende onderwerp. Ik ben gaan praten met mensen uit verschillende werkvelden en ik had al een stage gedaan waar ik had gewerkt met een aantal theorieën. Ik moest de vraag die ik had eerst toetsen aan mijn wijze van leven. Toen ik dit deed merkte ik dat er niets gebeurde. Een aantal maanden dacht ik dat ik wist wat ik moest doen. Ik kon ieder moment beginnen maar er kwam niets op papier. Pas op het moment dat ik samen met vrienden, de netwerkorganisatie coreconnections.nl aan het opzetten was, vielen er kwartjes en verwonderde ik me over het feit dat er zoveel mogelijkheden waren om mijn scriptie goed af te kunnen ronden. Geduld en timing hielpen mij verder naar het moment dat ik in volle overgave aan mijn scriptie schreef. Plots zag ik dat het onderwerp toekomst had en dat het me verder zou brengen en dat het nieuwe mogelijkheden zou brengen. Ik had contact gemaakt met het hoogst mogelijke potentieel van mezelf en van de scriptie.

7.4.3 Sensing

"De mens kent zichzelf slechts in de mate waarin hij de wereld kent. Alleen binnen de wereld wordt hij zich van zichzelf, en alleen binnen zichzelf van de wereld bewust. Ieder object dat diepgaand wordt beschouwd opent een nieuw waarnemingsorgaan in ons"- J.W. Goethe

Volgens Scharmer beseffen we pas als we een glimp van de echte werkelijkheid opvangen – die we dus niet alleen maar zintuigelijk via ‘sensing’ (van binnenuit) ervaren moet worden, dat onze gebruikelijke manier van kijken ons een beeld van de werkelijkheid biedt dat slechts een schaduw in een grot is (zie § 7.4.1. downloading). Manieren om uit deze schaduwwereld te komen zijn:

1. Het activeren van onze zintuigen
2. Het opnieuw richting geven van onze aandacht, om de werkelijkheid vanuit een nieuw veld te kunnen vatten

3. Het volgen van je hart; een nieuw cognitief vermogen dat ontstaat uit de voorgenoemde punten (Scharmer, 2009, 203).

Sensing duidt op het aanvoelen van het gehele ervarings veld. Er vindt een verschuiving plaats van de beleving van de werkelijkheid als iets buiten ons (*'kijk wat het systeem met mij doet'*) naar een gevoel van participatie in het geheel van de ervaringscyclus (*'mijn hemel, kijk eens waar we mee bezig zijn, wat we ons aandoen'*) (Scharmer, 2009, 189). Daarnaast zijn er verschillende manieren om 'sensing' te creëren, bijvoorbeeld door het ontwikkelen van emotionele tijdslijnen (in de ervaring/beleving duiken), intens luisteren, dialogen voeren en het begrijpen van systeempatronen. Scharmer merkt hier op dat de meeste veranderprocessen mislukken omdat ze niet vanaf het begin co-sensen over de eigen grenzen heen. Er moeten verbindingen gecreëerd worden (Scharmer, 2009, 190).

7.4.4 Presencing

'Je moet zelf de verandering zijn die je hoopt te creëren'. - Gandhi

De volgende stap in de neerwaartse beweging betreft het omslagpunt: *'presencing'*. Presencing is een combinatie van *sensing* (aanvoelen) en *presence* (tegenwoordig zijn). Het betekent: je verbinden met de bron van de ultieme toekomstmogelijkheid om deze in het hier en nu te ervaren en te *verwezenlijken*. *"Presencing is the blending of sensing and presence, means to connect with the Source of the highest future possibility and to bring it into then now"* (Scharmer, 2009, 163). In afbeelding 1 is te zien, dat dit het middelpunt is van de beweging in de U.

Scharmer onderscheidt voor *'presencing'* twee vormen van het zelf. Het ene zelf is de persoon die we zijn geworden als resultaat van onze levensreis (huidige zelf). Het andere zelf is de persoon die we kunnen worden wanneer we ons naar de toekomst bewegen (authentieke zelf). Mensen refereren aan het eerste zelf door dat met een kleine letter 'z' te schrijven en aan het andere door de hoofdletter 'Z' – Zelf te gebruiken. Wanneer deze zelden met elkaar in dialoog zijn, ervaar je het wezen van presencing (Scharmer, 2009, 232).

7.4.5 Uitkristalliseren

Uitkristalliseren betekent de verbinding met de bron van handelen in stand houden en ervanuit gaan handelen. Dit moment vormt het begin van de opwaartse U-beweging. De momenten van waarheid, schoonheid en goedheid moeten vaste vormen aannemen: *uitkristalliseren*. Gezamenlijk willen we iets moois verwezenlijken: *"Als je weet wat je wilt creëren, kun je tot op zekere hoogte in je eigen bewustzijn in die ruimte leven. Er is geen sterkere kracht dan te handelen vanuit dat soort weten, vanuit dat soort intentie en plek"* (Scharmer, 2009, 242).

7.4.6 Prototyperen

Prototyperen is de eerste stap in het al doende en al experimenterende onderzoeken van de toekomst. Het betekent een concept of uitgewerkt idee presenteren voordat het klaar is. Het maakt daardoor snelle feedback en aanpassing mogelijk. Het is belangrijk om de verbinding met de vonk van inspiratie niet te verliezen. Dit kan

enerzijds door middel van het creëren van een stilteplek voor jezelf waarin je nagaat of je nog wel trouw bent aan je diepere intenties. Trouw blijven aan je intenties is essentieel. Dit kan soms jaren duren, voordat je diepere intenties daadwerkelijk in actie worden omgezet. Een belangrijk derde element is dan ook het leren aanvoelen van kansen die zich voordoen en ze dan ook te grijpen. Altijd als zich reële kansen voordoen, is dat gewoonlijk niet daar waar je ze had verwacht. Je moet er dus altijd op bedacht zijn dat er zich ergens een kans voordoet die precies aansluit bij wat je diepere intentie je vertelt te doen. Als dat gebeurt handel je in een moment. Dan handel je vanuit je hoogste zelf en stelt dat je in staat risico's te nemen die je normaal niet genomen zou hebben (Scharmer, 2009, 253).

In het eindproduct zijn de essentiële en beste elementen van eerdere vormen van de creatie geïntegreerd. Nu komt het *uitvoeren* in beeld: het neerzetten van het uiteindelijke product of systeem (Scharmer, 2009, 261).

7.5 Richtlijnen voor leiding geven in de laatmoderniteit – Theorie U

A. We moeten ons bewust worden van onze gewoontepatronen. Dit betekent dat we los moeten komen van onze dagelijkse manier van denken, zien, voelen en luisteren.

B. Je moet je vragen en je verwonderen over de wereld waarin je zit. In de verwondering sta je optimaal open voor het leven.

C. Je moet jezelf betrekken tot de wereld. Het overkomt jou niet. Je moet actief leren voelen om met de wereld om je heen om te gaan.

D. Je moet al je zintuigen activeren zodat ze een verbinding maken met je omgeving. Je moet daarin leren om intens te kunnen luisteren en in dialoog te gaan waardoor er nieuwe verbindingen ontstaan.

E. Je moet jezelf verbinden met je ware motivaties en verlangens. Hiervoor moet je een zelfonderzoek doen door naar je levensreis te kijken. Hoe ben ik de persoon geworden die ik nu ben? Deze verbind je vervolgens met je authentieke zelf, het zelf zoals je zou willen zijn.

F. Je moet weten waar je naar toe wilt. Dit moet je uitkristalliseren. Je verbeeldt dat je er al bent.

G. Vervolgens ga je oefenen. Breng je proefballonnetjes in de lucht en kijk je wat er goed en niet goed gaat. Aan de hand van feedback en aanpassing word je beter. Van belang is dat je hierbij trouw blijft aan je diepere intenties.

7.5 Samenvattend

Theorie U is ontwikkeld om denkpatronen met elkaar te verbinden in een steeds complexere maatschappij waarin maatschappelijk verantwoord ondernemen een noodzaak wordt om te kunnen overleven als menssoort. In de theorie staat persoonlijke ontwikkeling en verbinding met de wereld centraal. Hierdoor kunnen veranderingen op persoonlijk en strategisch niveau plaats vinden en systemen uiteindelijk met elkaar samenwerken. De blinde vlek van veel mensen en leiders zit in het feit dat zij zich niet bewust zijn van de diepere lagen binnen het systeem waarin ze werken. Door middel van het doorlopen van het U-model wordt men bewust van vaste patronen; krijgt men bewustzijn voor diepere lagen binnen het systeem; kan er verbinding worden gemaakt met de bron van inspiratie (waarom doen we wat we doen?) en kunnen we vanuit daar een verbinding maken met de toekomst. Het is daarbij van belang dat we onze diepere intenties leren kennen en daar trouw aan blijven. Vervolgens is het van belang om de beoogde intenties op het goede moment (timing kan je oefenen en leren volgens Scharmer) uit te kristalliseren en te realiseren. Dit kan door middel van het uitproberen van zogenoemde prototypes, proefballonnetjes waar je snel feedback op kan krijgen en aanpassingen aan kunnen worden verricht. Vroeg falen, betekent vroege feedback en vroeg leren. Uiteindelijk is het van belang dat we dicht bij ons zelf blijven in het maken van keuzes voor organisaties. We nemen onszelf mee in het systeem en zijn daarmee onlosmakelijk onderdeel van de wereld om ons heen.

In de twee laatste hoofdstukken heb ik aan de hand van Taylor, Nietzsche en Dohmen richtlijnen voor moreel leven en richtlijnen voor verantwoord leiderschap (Scharmer) laten zien dat ze beide een verrijking kunnen zijn voor een nieuwe kijk op moreel verantwoord leiderschap.

8 HET VERRIJKINGSPROCES

We zijn nu aangekomen bij het punt dat het verrijkingproces plaats vindt. Zoals ik in de hoofdstructuur in afbeelding 1 heb laten zien, ontstaat er door middel van een algemene contextuele inbedding van de begrippen integriteit en leiderschap een hoofdstructuur waarin zowel de visie op levenskunst van Joep Dohmen als ook de leiderschapstheorie van Otto Scharmer aan het daglicht zijn getreden. De keuze voor deze richtlijnen voor een leven als leidinggevende in de laatmoderniteit heb ik bewust gemaakt, omdat Dohmen en Scharmer kernelementen levenskunst en leiderschap in de samenleving van nu en in de toekomst bevatten. Aan de hand van een algemene theoretische inbedding heb ik de theoretische context besproken waarin leiderschap en integriteit aan bod komt en met levenskunst en verantwoordelijk leiderschap verbonden wordt. Dit heeft voor een enorm verrijkingproces van de genoemde theorieën geleid, dat uitmondt in dit hoofdstuk. Hier komen dus alle behandelde theorieën samen in een nieuw werkbaar model voor leidinggevend van organisaties: Model H, waarin levenskunst en leiderschap in elkaar overgaan is mijns inziens het model dat de laatmoderne maatschappelijk verantwoorde organisaties nodig heeft.

8.1 Van leiderschap naar zingeving in de laatmoderniteit

In het eerste hoofdstuk gaf ik een algemene inleiding over het fenomeen leiderschap en liet ik zien dat leiderschap gaat over de invloed die eenieder op zijn omgeving heeft.

Een belangrijk element voor de geloofwaardigheid van de leider is integriteit: hierdoor kan de leider draagvlak creëren. In de praktijk betekent dat vaak dat het gaat om veranderen, 'het anders doen'. Maar zodra er iets anders wordt gedaan, ontstaat ook de vraag naar het goede. Wat is het goede en hoe verhoud ik mijzelf daartoe? Door te reflecteren over verandering, handelen en hoe deze zich tot de samenleving verhouden ontstaat een bewuste leider die vanuit reflectie keuzes maakt. Dit betekent in de praktijk dat deze veranderingen vaak gericht zijn op innovatie, creativiteit en kennis, omdat er in onze westerse maatschappij nauwelijks nog producten worden geproduceerd. Naast deze verandering van een industriële naar een kennis-economie is er een cultureel spirituele verandering gaande die ervoor zorgt dat de westerse maatschappij langzaam verandert in een ruimte waarin ieder individu een betekenisvol leven leidt, waarin elk individu zich op zowel sociaal, emotioneel en lichamelijk vlak 'gezond' wil voelen. De opkomst van de netwerksamenleving is een verandering die ervoor zorgt dat de traditionele levensloop waarin iemand opgroeit en sterft een zeldzaam fenomeen is geworden, niets staat meer vast en het leven verandert constant. In een leven waarin niets meer vast staat, is een toenemende behoefte aan duidelijke richtlijnen over hoe te leven en hoe leiding te geven. Deze toename van ons bewustzijn hierover geeft ons ook een grotere verantwoordelijkheid. Als we weten hoe

we moeten handelen dan zijn we er ook verantwoordelijk voor. ‘Goed’ of moreel verantwoordelijk leiderschap hangt nauw samen met de vraag naar wat integer of ‘goed’ is.

In het tweede hoofdstuk heb ik geprobeerd om aan te geven dat integriteit inherent is aan een innerlijke spanning.

Om consistent te kunnen handelen is het niet alleen nodig om te kunnen oordelen over verlangens, commitments en principes, het is ook van groot belang om kritisch hierover te kunnen denken. Dit om dogmatisme en rechtlijnigheid te voorkomen. Het gevaar van het veelvuldig gebruiken van het begrip *integriteit* is dan ook dat het zijn waarde verliest. Het gaat dus voornamelijk om het balanceren tussen conflicterende posities. Hierbij moet men de innerlijke spanning die dit met zich mee brengt niet uit de weg gaan. Moraliteit vormt een set van culturele motivaties die vaak in strijd zijn met onze natuurlijke motivaties. Ze zijn vaak ontworpen om het najagen van het eigen belang in te perken, omdat dit voor anderen nadelig zou zijn. Moraliteit helpt dus de omgeving te controleren en de emoties die hiermee gepaard gaan te reguleren. Moreel leiderschap gaat over het nemen van verantwoordelijkheid. Er zijn mijns inziens verschillende vormen van moreel leiderschap: *persoonlijk moreel leiderschap*, *professioneel moreel leiderschap* en *moreel verantwoord leiderschap*. Persoonlijk moreel leiderschap komt voort uit de individualisering van de samenleving waarin de verbinding van persoonlijkheid en leiderschap een belangrijke noemer is geworden. Bij professioneel moreel leiderschap draait het voornamelijk om heelheid en continuïteit. Er moet een zekere coherentie zijn tussen wat men zegt en wat men doet. Moreel verantwoord leiderschap is gericht op het gehele spectrum van iemands uitspraken, gedrag, levenspad en toekomstplannen. Dit betekent dat er een coherentie moet bestaan tussen wat men zegt, doet en denkt. Integriteit kan een grote kracht hebben als onderdeel van leiderschap. Het schept vertrouwen en daarmee ook draagvlak voor leiderschap.

Vanuit de vraag naar ‘goed’ leiderschap ging ik in het derde hoofdstuk over naar de historische inbedding van onze huidige kijk op leiderschap. Vanuit de premoderniteit keek ik naar ‘goed’ leiderschap en vervolgde deze weg via de moderniteit en de laatmoderniteit.

Leiderschap in de premoderniteit betekent dat je op zoek moest gaan naar de antwoorden van god: deze antwoorden zijn al gegeven. Dit verandert in de protestantse moraal. Het protestantisme zorgt voor meer nadruk op persoonlijke verantwoordelijkheid. Vanaf de zestiende en zeventiende eeuw krijgt de ratio, waarbij Descartes een belangrijke rol speelt, een dusdanig belangrijke plaats dat de rol van god wordt overgenomen door de mens. Steeds meer mensen voelen zich verantwoordelijk voor hun eigen leven. Zij geven hun lot niet meer in handen van god. De mens wordt hiermee ook verantwoordelijk voor haar eigen handelen. Iedereen kan een leider worden, mits je de verantwoordelijkheid aandurft. De samenleving organiseert zich steeds beter door middel van een doelrationele manier van denken, alles heeft een doel dat zo effectief mogelijk bereikt moet worden. Leiderschap wordt een analytische methode waarbij rationeel wordt nagegaan wat de beste manier van leiden is. Een voorbeeld van een erg doelmatige en effectieve manier van werken is de bureaucratie, waarin de autonomie van het individu maximaal ingeperkt was en de doelmatigheid van de organisatie voorop staat. Leiderschap wordt in de *moderniteit* een uitvoerende taak; de leider wordt manager,

een taak waarbij er duidelijke richtlijnen zijn vastgesteld over de te varen koers. Dieptepunt van het doorvoeren van de doelmatige organisatie was Nazi Duitsland van 1940-1945, hieruit blijkt dat het systeem voor dusdanige vervreemding kan zorgen dat het verschrikkelijke uitingen tot zijn gevolg kan hebben. Tegenwoordig handelt de berekenende mens strategisch, imago-bewust en kent vaak een innerlijke distantie tot denken en voelen. Verantwoordelijkheid nemen en dragen en wantrouwen ten opzichte van heersende instituties leiden tot liberalisering en onzekerheid. In de *laatmoderniteit* ontstaat er een risicomaatschappij waarin niets meer vaststaat en er ontzettend veel keuzes zijn. Dit zorgt ervoor dat we constant bewust zijn van de verantwoordelijkheid van ons gedrag, er moeten echter richtlijnen zijn om te weten waartoe mensen zich moeten verhouden. Inzicht in ons morele denken en handelen is daarom van essentieel belang. Leiderschap van de laatmoderne tijd dwingt zichzelf om na te gaan naar diepere morele, persoonlijke en contextuele vragen.

In het vierde hoofdstuk heb ik geprobeerd om aan te geven dat zingeving zorgt voor een verbinding van morele, persoonlijke en contextuele vragen.

De vraag naar zingeving hangt in de laatmoderniteit sterk samen met 'goed' leiderschap. Voor zingeving is het ten eerste van belang om patronen in de omgeving te herkennen. Hierdoor kunnen mensen gedrag en omgeving herkennen en hierop anticiperen. Daarnaast zorgt zingeving voor emotionele regulering. Doordat mensen zich bewust zijn van hun omgeving kunnen ze persoonlijk gedrag aanpassen (door deze bewustwording is een keuze mogelijk). Dit is van steeds groter belang in een complexer wordende samenleving. De elementen van de ervaring van zingeving in het menselijk bestaan zijn doelgerichtheid, rechtvaardigheid, eigenwaarde en doeltreffendheid. Rechtvaardigheid staat voor integriteit. Wanneer mensen het gevoel hebben dat er integer wordt gehandeld voelt men zich veilig. Mensen willen hun acties en handelen rechtvaardigen. Als dit gebeurt dan ervaren zij het gevoel van een zinvol leven. Zingeving kan echter ook als machtsmiddel worden ingezet. Dit kan worden gedaan als mensen de verlangens of vermogens van anderen koesteren. De verlangens en vermogens die men er namelijk op nahoudt, zegt iets over het zelf en de mate van zin die men ervaart. Zonder zin hebben mensen het idee dat ze stuurloos zijn. Zingeving kan in deze betekenis een middel zijn om mensen, maar vooral ook leidinggevend, richting te geven in hun leven en de organisatie.

In hoofdstuk vijf heb ik de contextuele inbedding van leiderschap en zingeving in de laatmoderniteit besproken.

Om te kunnen begrijpen wat leiderschap vandaag de dag inhoudt, is het van belang om de maatschappelijke gesitueerdheid uiteen te zetten. In de laatmoderniteit ontstaat er een proces van zelfbepaling en zelfsturing op grond van een continue waarneming en overdenking van allerlei types sociale informatie over de diverse mogelijke levenstrajecten die moderne individuen in kunnen slaan. Denkers van de laatmoderniteit staan kritisch tegenover het positivistische verlichtingsdenken waarin de wetenschap heilig is. Het staat eerder voor een crisis van de westerse meta-verhalen, waarin ecologische, economische, politieke en persoonlijke vragen onontwarbaar met elkaar verstrengeld zijn geraakt en gevestigde, diep ingesleten denkkaders hun oriënterend vermogen verliezen. De meeste leiderschapstheorieën zijn positivistisch van aard en situeren organisaties nog steeds binnen de kaders van de modernisering. Een noodzakelijke verbinding van factoren als moraal en

zinggeving ontbreekt vaak in dit kader. De modernisering heeft wel gezorgd voor morele categorieën als eigenheid en individualiteit, die de basis kunnen leggen voor een nieuwe publieke moraal. Maar de meeste leiderschapstheorieën kunnen dit nog niet verenigen met hun bedrijfsvoering omdat dit een inherente spanning oplevert.

Vanuit de voorbereidende vijf hoofdstukken wordt duidelijk dat:

- Leiderschap persoonlijk is;
- Leiderschap behoefte heeft aan richtlijnen;
- Leiderschap verantwoordelijkheid betekent;
- Leiderschap verandering betekent;
- Leiderschap afhankelijk is van de gesitueerdheid/context;
- Leiderschap niet altijd hetzelfde is geweest;
- Leiderschap altijd de vraag naar 'goed' leiderschap in zich draagt.

In de daarop volgende hoofdstukken ben ik dieper ingegaan op mogelijke richtlijnen voor '*goed*' leiderschap in de laatmoderniteit. Aan de hand van een evaluatie van Taylor, Nietzsche, Dohmen en Scharmer met betrekking tot leiderschap in de laatmoderniteit zal ik in de volgende paragrafen weergeven hoe de krachten verdeeld zijn.

8.2 Een evaluatie

Levenskunst, het zelfstandig inrichten van ons leven in de laatmoderniteit, geldt voor ons allemaal. Iedereen heeft er mee te maken. Dit betekent ook dat we allemaal een plicht tot levenskunst hebben. Dit maakt ons ethisch verantwoordelijk voor ons handelen. De subjectieve ethiek (we bepalen voor onszelf vanuit onze opvoeding of vanuit ervaringen wat *goed handelen*' is) moet hier samenkomen met een algemene ethiek: de richtlijnen in de laatmoderniteit zijn een voorbeeld van een leven binnen algemene ethische grenzen. Dat je dan zelf als mens onderzoek moet plegen naar deze grenzen, naar je eigen morele denkkader lijkt een logisch gevolg.

De stelling dat we ons vanuit een ethisch subjectief denkkader constant moeten positioneren, betekent niet dat we de contextuele inbedding en sociale constructies om ons heen kunnen vergeten. Doordat de subjectieve ethiek heel erg op *het zelf* is gericht, kan het zijn dat '*de ander*' wordt vergeten. Het is van belang deze '*ander*' niet uit het oog te verliezen, omdat zij inherent onderdeel zijn van onze contextuele inbedding.

Daarnaast suggereren de richtlijnen dat ieder mens in staat is om zelfreflexief, authentiek, verbeeldend en passioneel door het leven te kunnen gaan. Het lijkt geschreven voor de gezonde mens die ambitieus is. Niet voor misbakels! Een handicap (een hartaandoening o.i.d.) zou al vele richtlijnen onmogelijk maken. Want hoe kan je nou je diepste verlangens leven als je handicap dat onmogelijk maakt? Het vorm geven aan het leven is, heden ten dage sterk afhankelijk van de mogelijkheden die je krijgt in de organisatie waar je werkt. Arbeid wordt niet in verband gebracht met de richtlijnen die door levenskunst geïnspireerd zijn. Ethici ontkennen daarmee het feit dat er een maandelijks bedrag moet worden verdiend om in de dagelijkse behoeftes te voorzien. Levenskunst lijkt een zoektocht naar duidelijkheid en zekerheid in een tijd van onzekerheid en waarin

niets meer vaststaat. Het is dan ook niet voor niets dat de levenskunst aan populariteit wint. De maakbaarheid van het leven, de positivistische instelling, is niet voor iedereen weggelegd, omdat er veel beperkingen in het leven zijn die ons überhaupt de mogelijkheid ontnemen om ons persoonlijk te ontwikkelen. Dat we de verbinding moeten blijven behouden met onze diepste verlangens, we daar een gericht zelfonderzoek voor moeten ondergaan, en dit moeten verbinden met onze morele oriëntatie, lijkt mij een streven die de moeite waard is (misschien zelfs een morele verantwoordelijkheid ten opzichte van ons zelf en de anderen). Maar het is daarnaast belangrijk dat we tegelijkertijd kritisch blijven, om te voorkomen dat het streven naar een moreel denk- en handelingskader een 'Aushang-Tugend' (uithangborddeugd) wordt.

Als we nader naar het U-model van Scharmer kijken, kunnen we zien dat Dohmens pleidooi voor leven in de laatmoderniteit erg dichtbij het gebied van de '*presencing*' komt. Hierin pleit Scharmer voor een onderzoek naar *het zelf* waarbij contact wordt gemaakt met de bron van je inspiratie en motivatie. Hij doet dit aan de hand van twee narratieven. Het narratief is verbonden met waar je vandaan komt, met hoe je bent geworden en wie je bent. Het "andere zelf" is verbonden aan je hoogst haalbare potentieel, je "hoogste zelf". Dit ligt geheel in de lijn van wat Dohmen zelfkennis noemt. Dohmen onderscheidt hier echter meerdere lagen van het zelf, namelijk het zelf a autobiografie (vergelijkbaar met Scharmers levensreis), als "beeld van de ander" (Scharmer spreekt in dit geval van context), als kennis van de eigen gesitueerdheid (dit neemt Scharmer niet mee: volgens "*The American dream*" moet dit er namelijk niet toe doen), als kennis van de eigen tijdelijkheid en ten slotte als kennis van de eigen diepste motivaties. Vooral in het laatste punt komen Dohmen, Taylor en Scharmer dicht bij elkaar. Ze zijn namelijk allemaal op zoek naar de diepere verlangens en bronnen van waaruit we leven en werken. Scharmer beschrijft 'presencing' echter meer als een vorm van hoger bewustzijn in verbinding met wie je was en wat je hoogst haalbare potentieel is. Een handreiking of voorbeeld over moreel handelen geeft hij niet. Taylor geeft hier meer handen en voeten aan door aan te geven dat met sterke waarderings- en hyperwaarden onderscheidingen mogelijk worden die een morele horizon zichtbaar maken. Bij Scharmer ontbreekt dit element in zijn geheel. Hij spreekt wel over verantwoordelijkheid en een diepere verbinding met de wereld om ons heen, maar kadert dit niet in door middel van ethisch raamwerk of morele horizon. We komen hier ook bij het punt dat Scharmer een verbinding maakt met het hoogst mogelijke potentieel. Hij geeft duidelijk aan hoe we van daar uit zouden kunnen handelen: door gebruik te maken van prototypes en het uitkristalliseren en verbeelden van onze diepste verlangens. Dohmen pleit wel voor een holistische manier van oefenen en trainen, maar echt concrete voorbeelden van hoe hij dit voor zich ziet, geeft hij niet. Taylor, kan ook geen handen en voeten geven aan de uitvoering van zijn morele raamwerk. Het is een beschrijving van het 'goede' leven, maar geen handreiking of richtlijn voor het 'goede' leven. Scharmer benadrukt daarom ook dat er iets moet gebeuren. De zwakte van Scharmers U-model ligt echter duidelijk in het ontbreken van een verwijzing naar een moreel denkkader en de vorming ervan. Taylor en Dohmen zijn hier een prachtige verrijking voor.

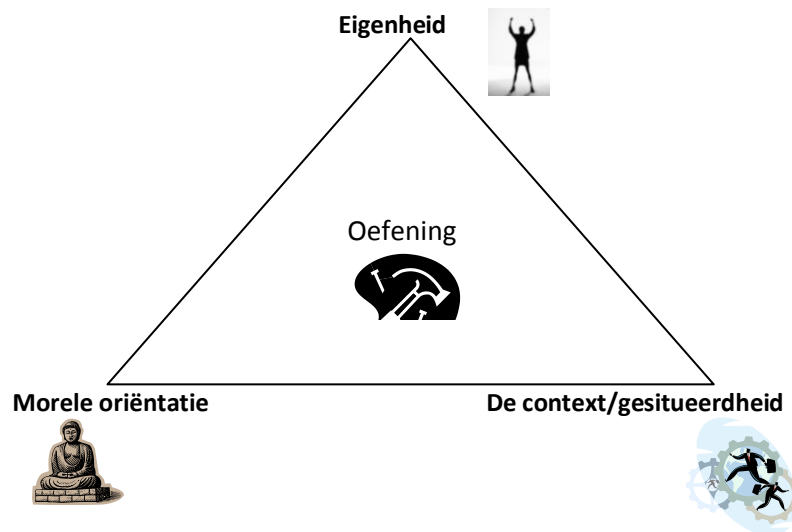
In de volgende paragraaf heb ik een model geschetst dat de levenskunst verbindt met het persoonlijk leiderschap van Scharmer. Er ontstaat hierdoor een nieuw soort moreel verantwoordelijk leiderschap dat ik zal toelichten aan de hand van het volgende model.

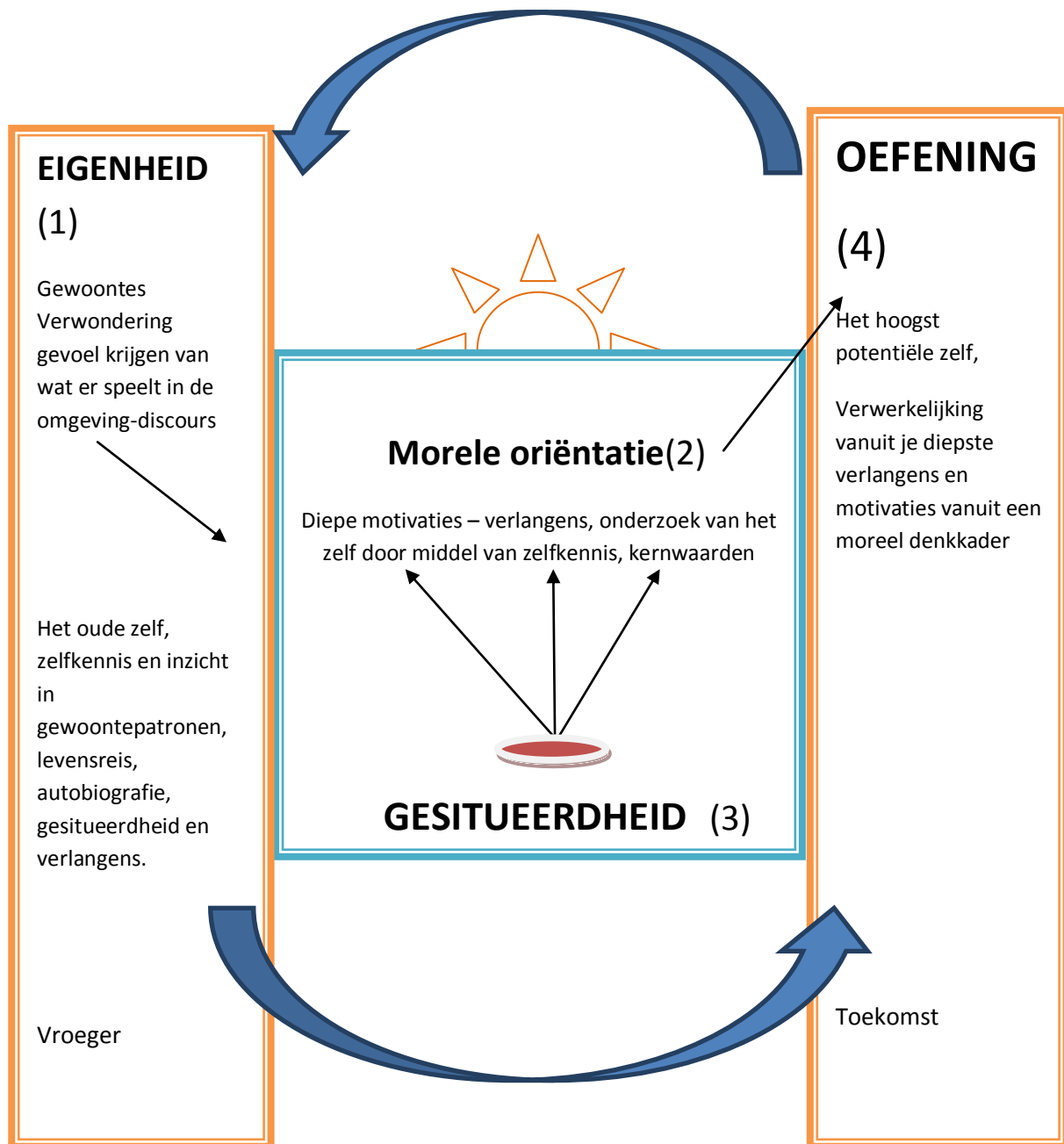
8.3 Het H-Model

Het H-model is een verrijking voor zowel het heersende discours over leiderschapstheorieën en het levenskunstdiscours. Door de verbinding van deze twee denklijnen kunnen niet alleen individuele processen van leidinggevend worden geleid, maar kan ook een perspectief ontstaan op praktische toepassing hiervan. Het model verbindt een theorie die voornamelijk voor leidinggevend is ontwikkeld met een theorie die onze subjectieve horizon verbindt met het idee van morele verantwoordelijkheid en het idee van de persoon die we in onze hoogste potentiële vorm zouden kunnen zijn. Het verbindt dromen met realiteit, verantwoordelijkheid met moraliteit en het verleden met het heden en de toekomst.

Vanuit dit model kan een eerste stap worden gezet om richtlijnen te creëren voor moreel gedrag in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Aan de hand van vier hoofdlijnen zet ik het H-model uiteen.

- 1.) Eigenheid
- 2.) Morele oriëntatie
- 3.) De gesitueerdheid
- 4.) Oefening





Model-H is een beweging van eigenheid naar oefening. Bij het langsgaan van deze beweging ontkomt je niet aan morele oriëntatie en bewustzijn van de gesitueerdheid. Aan de hand van de cijfers in het model zal ik de *H-beweging* maken.

(1)Eigenheid

A. *Bewustwording van oude patronen binnen de organisatie, met als doel een groter bewustzijn en de vrije keuze om gedrag te veranderen.*

B. *Zelfonderzoek van de diepere motivaties en verlangens, met als doel: kennis van de eigenheid.*

Wat we vaak doen is gebaseerd op gewoontepatronen. Een bekende stimulus lokt eenzelfde reactie uit. Ons gedrag is vaak gebaseerd op wat we gewend zijn te denken of te handelen. Om iets te kunnen veranderen dienen we eerst bewust te worden van onze handelingen of denkpatronen. Wanneer we ons hiervan bewust

zijn ontstaat er een vrije keuze om de verandering in gang te zetten. Er zijn vier obstakels (Scharmer, 2010) die hiervoor zorgen, namelijk:

- niet herkennen van wat je ziet
- niet zeggen wat je denkt
- niet doen wat je zegt
- niet zien wat je doet

Zelfkennis betekent het uitvoeren van een grondig zelfonderzoek. Dit kan via het beeld dat ‘de ander’ van mij heeft, via een autobiografie, door het ontwikkelen van een waarachtige levenshouding (temporale zelfkennis) en door middel van het onderzoeken van je diepere motivaties (Dohmen, 2010). Door middel van het maken van de beweging van (1) eigenheid naar morele oriëntatie, maken we een beweging die naast de eigenheid een moreel denkkader aan dit leiderschap toevoegt. Door middel van (2) morele oriëntatie wordt het grondige zelfonderzoek en het erkennen van de blinde vlekken in het eigen handelen verbonden met belangrijke waarden die bij de eigenheid van de leider passen.

(2) Morele oriëntatie

C. Morele oriëntatie: aan de hand van diepere motivaties en verlangens dient een moreel denkkader gekozen te worden. De vraag die hierbij naar voren komt is: wat zijn onze belangrijkste kernwaarden?

Vanuit het grondig zelfonderzoek en het onderzoek van de patronen uit de omgeving/organisatie is het belangrijk om de eigenheid uit te diepen door het articuleren van belangrijke waarden. Hierdoor ontstaat een morele horizon waaruit keuzes naar de toekomst kunnen worden gemaakt. Authenticiteit is daarbij de moraal van deze tijd. Elk individu moet op zoek gaan naar de morele oriëntatie die hij of zij erop nahoudt, op straffe van willekeur, opportunisme en een onverschillig leven (Dohmen, 2010).

In een posttraditionele samenleving is alles aan verandering onderhevig. Het is daarom van belang dat er congruent wordt gehandeld naar aanleiding van de belangrijkste kernwaarden die in het zelfonderzoek naar voren zijn gekomen (Taylor, 2007). We zien in de beweging van eigenheid naar morele oriëntatie dat de authenticiteit van de persoon naar voren komt als er waarden worden gekozen waarvoor de persoon wil gaan staan in de toekomst. We zien een verschil tussen subjectieve en objectieve waarden, waarbij de subjectieve waarden verbonden zijn aan het zelfonderzoek. En de objectieve waarden zijn daarin een weerspiegeling van de heersende waarden in de samenleving. Hierbij wordt meteen de beweging naar (3) de gesitueerdheid duidelijk. De bewustwording van het zelf ten opzichte van de ander, is een belangrijk onderdeel van zowel de morele oriëntatie als van de gesitueerdheid.

(3) De gesitueerdheid

D. Rekening houden. Duurzaam handelen maar duidelijk rekening houden met de heersende wetten, normen en codes

E. Objectieve waarden in de samenleving, zoals duurzaamheid, vrijheid en democratie.

F. Vergelijken van de organisatie met vergelijkbare organisaties van deze tijd.

Vanuit het morele denkkader wordt het gemakkelijker om je te verhouden tot je omgeving. Je weet als leider namelijk wat belangrijk voor je is en wat niet. Je hebt dit tevens verbonden aan je eigenheid waardoor je een authentieke leider bent geworden. Nu je je als leider kunt verhouden tot de omgeving wordt het van belang om je bewust te worden van je eigen positie ten opzichte van het geheel.

Ten eerste is het als organisatie en als leidinggevende onmogelijk om de heersende regels en wetten te ontwijken. Het is daarom van belang om zich bewust te zijn van deze regels en wetten om de speelruimte van de organisatie te kunnen bepalen. Binnen het moreel verantwoordelijk ondernemingskader staat de organisatie altijd in interactie met belanghebbenden. Er zijn verschillende manieren om met deze belanghebbenden om te gaan, bijvoorbeeld door het ontwikkelen van emotionele tijdslijnen (in de ervaring/beleving duiken), intens luisteren, dialoog en het begrijpen van de systeempatronen. Scharmer merkt hier op dat de meeste veranderprocessen mislukken omdat ze niet vanaf het begin verbindingen over de eigen grenzen heen leggen; er moeten verbindingen gecreëerd worden (Scharmer, 2009). Een bestaansethiek houdt in dat je je actief en bewust verhoudt tot de spelregels van de markt, tot het beleid en de maatregelen van lokale instanties en de overheid. "Levenskunst is niet alleen een ethiek van het innerlijk, het is tevens de doordachte poging om invloed uit te oefenen op organisaties en systemen" (Dohmen, 2010). Het is daarbij van groot belang om zich bewust te zijn van de heersende waarden in een samenleving. Een voorbeeld van zo'n gedeelde waarde is duurzaamheid. Deze waarde wordt breed gedragen door een groot deel van de samenleving. Daarnaast is het belangrijk om te kunnen werken met tegenstrijdige informatie, om dialogen te kunnen voeren, om vaardigheden in onderhandelen te hebben, om compromisbereidheid te tonen, om conflicten te beheersen en om te kunnen *timen*. Een sociaal-reflectieve levensstijl is daarom essentieel om de beweging naar (4) *oefening* te kunnen maken.

(4) Oefening

G. Oefening, training. De organisatie is aan een constante verandering onderhevig. Duurzaam gedrag dient constant te worden gedemonstreerd om de invloed van de organisatie op haar omgeving te testen.

Volgens de filosoof Peter Sloterdijk (2009) neemt de mens geen genoegen met het leven zoals dat gegeven is. Mensen oefenen voortdurend om hun leven te veranderen en zichzelf te herscheppen. Maar de mens kan dat niet alleen. Er zijn technieken en richtlijnen nodig om richting en vorm te geven aan de voortdurend veranderende mens. Aan de hand van het in de praktijk brengen van duurzaam beleid wordt meteen duidelijk

wat de gevolgen zijn voor de organisatie en haar omgeving. Hiermee staat zij namelijk in constante interactie (Sloterdijk, 2009). Zelfkennis alleen is niet genoeg, er dient ook gehandeld te worden: “In algemene zin zijn oefeningen op basis van gewoontes en technieken onontbeerlijk voor de levenskunst. Als we niet geoefend zijn, komt er van het beoogde handelen meestal niets terecht” (Dohmen, 2010). De beweging van en naar (4) oefening is essentieel voor moreel verantwoord leiderschap. Het is een interactief proces waarbij de beweging van de verschillende elementen niet vaststaat. Wel zijn ze allemaal onontbeerlijk voor moreel verantwoord leiderschap. In het volgende hoofdstuk ga ik nader in op de moreel verantwoord leider. Aan de hand van het model, heb ik zo juist laten zien dat de vier pijlers met elkaar in verbinding staan. In het laatste hoofdstuk laat ik aan de hand van het schetsen van een ‘ideaal’ van de moreel verantwoord leider zien hoe deze in de praktijk zou functioneren.

9 DE MOREEL VERANTWOORD LEIDER

Aan de hand van de driedeling ga ik proberen het beeld van de moreel verantwoordelijke leider vast te leggen. Vanuit het verrijgingsproces heb ik kunnen laten zien dat leiderschap zich langs drie lijnen beweegt. Het gaat om de leider die vanuit zijn eigenheid verantwoordelijkheid neemt voor zijn omgeving en zijn morele oriëntatie.

De eigenheid van de moreel verantwoord leider

Wat is de moreel verantwoord leider voor een persoon? Hoe gedraagt hij zich? Wat weet hij van zichzelf en wat verstaat hij onder verantwoordelijkheid, integriteit en leiderschap? Heeft hij zijn diepere verlangens en motivaties onderzocht en handelt hij hiernaar? Kortom: heeft hij zijn eigenheid in een bepaalde richting ontwikkeld? Houdt hij rekening met de wereld waarin hij leeft en hoe beoefent hij dit in de praktijk?

De moreel verantwoord leider heeft een goed zelfbeeld en weet wat hij doet en waarom. Hij heeft dit bereikt door middel van een grondig zelfonderzoek. Ten eerste is hij via het narratief van een autobiografie nagegaan welke mensen en gebeurtenissen het meest van invloed op zijn leven zijn geweest. Hierdoor is hij zich bewust geworden van zijn gevoeligheden en kwetsbare kanten. Hij heeft dit resultaat vergeleken met zijn huidige positie in zijn leven en heeft aan de hand hiervan nieuwe keuzes gemaakt naar de toekomst. Via anderen (dit zijn enerzijds familie, vrienden, kennissen of collega's, maar ook boeken, films en documentaires) heeft de leider zichzelf goed leren kennen doordat ze een spiegel vormden voor zijn eigenheid. De geïnternaliseerde stemmen van belangrijke mensen en boeken/films etc. hebben een belangrijke invloed op het gedachtegoed van de leider gehad. Hij is zich hier terdege van bewust. Om zich bewust te maken van zijn hoogste toekomstig potentieel, heeft hij zijn huidige en vroegere verlangens onderzocht. Gaandeweg heeft hij ontdekt wat hij echt wil en wat hij minder van belang vindt. Vanuit deze zelfkennis benadert hij de wereld en de organisaties waarin hij werkt. Hij is losgekomen van een dagelijkse manier van denken, zien, voelen en luisteren. Dit heeft hij gedaan door te oefenen en door te luisteren en de wereld om hem heen te bevragen. Door middel van verwondering is hij optimaal open gaan staan voor de wereld om hem heen en verbaasd hij zich opeens over mensen, organisaties en de bizarre wereld waarin hij soms leeft. Hij heeft een proactieve houding aangenomen waarmee hij probeert aan te voelen wat er in de sociale omgeving gebeurt. In de kracht van de verbeelding vindt de leider zijn kracht om te geloven in zijn eigen kracht. In de verbeelding kan hij al voortijdig uitkristalliseren waar hij naar toe wil, wat zijn dromen zijn. Hierdoor kan hij uiteindelijk boven zichzelf uitstijgen door al zijn innerlijke verlangens en dromen in zijn leven te verwerkelijken.

De contextgevoeligheid van de leider

De moreel verantwoordelijke leider is zich bewust van de persoonlijke, sociale en maatschappelijke verhoudingen. Aan de hand van bezinning op de vraag binnen welke ordening hij staat en hoe hij daarbinnen zijn weg wil volgen organiseert hij zijn leven. Door middel van het doorzien van zijn eigen gesitueerdheid, begrijpt hij beter de risico's waaraan hij nu en in de toekomst is blootgesteld.

Hij is zich daarnaast bewust van de tijdelijkheid van zijn leven. *Een gesitueerd leven, is ook een eindig leven.* Hij heeft op de juiste momenten in zijn leven geïnvesteerd of juist haast gemaakt. Daarnaast is hij aan de hand van het onderzoek naar zijn eigenheid gaan checken of hij nog steeds op het juiste spoor zit. Het is hierbij van belang om te kijken waar hij vandaan komt en waar hij naartoe wil. In de maatschappij gaat hij na wat de heersende waarden van het moment en de toekomst zijn. Naast waarden als rechtvaardigheid, vrijheid, geluk, gelijkheid en democratie, zijn ook waarden als winst, duurzaamheid en respect hem niet ontgaan. De waarden staan in direct contact met zijn eigenheid, de organisatie en de beoogde toekomst.

Het morele oriëntatievermogen van de leider

In de loop van het reflecteren over de eigen biografie van de leider heeft zich een uniek, eigen en actueel moreel profiel ontwikkeld. Daarin kwam naar voren wat voor leven de leider wil leiden, wat hij waardevol vindt, wat zijn diepste verlangens zijn en of hij trouw aan zichzelf is. Aan de hand van het voortdurend oefenen en heroriënteren van het her-en erkennen van patronen en zelfonderzoek staat de leider in een constante verbinding met de wereld om hem heen. Hierdoor kan hij goed anticiperen op veranderingen. Het geschetste beeld van de moreel verantwoordelijke leider klinkt bijna utopisch en te mooi om waar te zijn. Het is dan ook een ideaal. In de praktijk betekent dit dat de leider te maken heeft met de weerbarstigheid van het dagelijkse leven. Hierin probeert hij dingen uit en gaan er ook veel dingen mis. Zo kan hij nooit in één keer zijn eigenheid creëren, maar wordt dit bepaald vanuit de mate van zelfonderzoek en oefening die hij zichzelf en zijn omgeving hem toelaat. Idealiter volgt de inwijding met zijn eigenheid en persoonlijkheid vanuit de beschermde omgeving van een instituut, universiteit of school. Dit is echter in veel gevallen niet mogelijk omdat de heersende structuur binnen deze instituten erg dwingend is (bv. Studiedruk) en hier weinig ruimte overblijft voor gedegen zelfonderzoek. Ook de gesitueerdheid van de leider kan een dusdanig grote impact hebben dat het handelen binnen deze context onmogelijk wordt gemaakt (denk aan natuurrampen, oorlogen etc.) Ook dan blijft het van uitermate groot belang om contact te houden met de wereld om hem heen. Vanuit de praktijk kunnen zich veel zaken voordoen die het handelen van de moreel verantwoordelijke leider in de weg staan. Desondanks wil ik benadrukken dat het hier gaat om een leiderschapsethiek. De praktijk is weerbarstig, de leider moet daarom sterk staan ten opzichte van de wereld om hem heen. In dit spanningsveld van een risicomaatschappij waarin een leidinggevende snelle beslissingen moet maken en waarin hij geen tijd heeft voor reflectie en bedachtzaamheid is het voor de moreel verantwoord leider van belang in te zien dat er een keuze is. Moreel verantwoord leiderschap is een doelbewuste keuze in een tijd waarin waarden als duurzaamheid en verantwoordelijkheid een steeds grotere rol gaan spelen.

9.1 Nawoord

Deze scriptie is tot stand gekomen vanuit een langdurig proces, startend in het voorjaar van 2010. In deze lente kreeg ik voor het eerst het boek *Theorie U* van Otto Scharmer in handen. Door zijn persoonlijke en vernieuwende kijk op toekomstig leiderschap ben ik anders gaan kijken naar mijzelf, organisaties en de mogelijkheden die er zijn voor de afgestudeerde KOIS Humanisticus. Ik putte ontzettend veel zelfvertrouwen uit een organisatie-theorie waar ik in geloofde. Dit vertrouwen begon gestalte te krijgen tijdens een stageperiode bij de publieke omroep (NCRV). Binnen deze organisatie kreeg ik de mogelijkheid en de speelruimte om mij te ontwikkelen door verschillende soorten van onderzoek uit te proberen. Binnen deze stage leerde ik niet alleen veel van mezelf kennen, ik leerde ook hoe ik functioneerde binnen een organisatie en hoe ik van dienst kon zijn binnen een organisatie als de NCRV. *Theorie U* heb ik in de praktijk uit kunnen proberen door middel van een kwalitatief onderzoek en een presentatie voor de directie van de NCRV. Hierdoor kwam ik snel achter de kwetsbare kanten van de theorie – een theorie die naar mijn mening een concrete levenshouding en ethiek mist. In het daaropvolgend jaar heb ik nagedacht over een concrete uitbreiding van deze theorie en een onderzoekstraject opgezet. “Humanistiek leiderschap” was aanvankelijk de titel, maar na gesprekken met mijn scriptiebegeleider dr. Fernando Suárez Müller ben ik mij meer gaan richten op moreel verantwoordelijk leiderschap, met in het achterhoofd de integratie van actuele thema’s als integriteit en duurzaamheid.

Als eerste wil ik Fernando Suárez Müller danken, zijn enthousiasme en vertrouwen tijdens mijn stage en tijdens het schrijven van mijn scriptie hebben er mede voor gezorgd dat ik me heb kunnen specialiseren in moreel en duurzaam leiderschap. Gesprekken over de toekomstige samenleving, over nieuwe mogelijkheden en nieuwe wegen versterkten mijn overtuiging van het belang van het onderwerp. Joep Dohmen is belangrijk geweest voor de totstandkoming van het laatste hoofdstuk. In momenten van twijfel gaf hij me een energieboost en hielp hij me op de *‘goede weg’*. In de opstartfase van de scriptie heeft mijn goede vriend en collega Anne-Jean de Vries van CoreConnections.nl mij op weg geholpen waarvoor ik hem wil bedanken. Hij heeft niet alleen veel inhoudelijke feedback geleverd, hij was de grote inspirator van mijn zoektocht naar *‘goed leiderschap’*. Feedback in de vorm van spelling en zinsbouw heb ik gekregen van Rey Steur, waarvoor mijn dank groot is. Door mijn Friese achtergrond ben ik geneigd zinnen te maken die vanuit het Fries zijn opgebouwd. Zij heeft me regelmatig mijn rare zinsconstructies doen inzien. Tot slot wil ik Joey graag danken voor alle liefde, steun, en toewijding van de afgelopen tijd.

Dank.

"Fan bûgjen frjemd" 1 Juni 2011

9.2 LITERATUUR

- Abma, T.A., Widdershoven, G.A.M. (2006) *Responsieve methodologie. Interactief onderzoek in de praktijk*. Uitgeverij Lemma, Den Haag.
- Arendt, H (1969) *De Banaliteit van het Kwaad*. Moussault, Amsterdam.
- Bauman, Z (1995) *Life in fragments, essays in postmodern morality*. Blackwell publishers Oxford.
- Baumeister, R (1991). *Meanings of Life*. The Guildford Press, Lynton.
- Berlin, I (1990) *The crooked timber of humanity*. John Murray Publishers Ltd, London.
- Bolle, E. (2007) *Filosofie en leiderschap*. Amsterdam.
- Brümmer, V. (1989) *Wijsgerige begripsanalyse. Een inleiding voor theologen en andere belangstellenden*. Uitgeversmaatschappij J.H. Kok, Kampen.
- Buurma, H. Jacobs, C. (2007). *Integraal management. Inspirerend leiderschap in de publieke sector*. Uitgeverij Lemma, Den Haag.
- Cox D, La Caze M, Levine P (2003). *Integrity and the fragile self*. Ashgate Publishing Limited, Aldershot.
- Den Hartog, D.N. (2002) *Leadership as a source of inspiration*. Erasmus University, Rotterdam.
- Dohmen, J.(red.) (2002) *Over levenskunst. De grote filosofen over het goede leven*. Ambo, Amsterdam.
- Dohmen, J. (2010) *Brief aan een middelmatige man. Pleidooi voor een nieuwe publieke moraal*. Ambo, Amsterdam.
- Dohmen, J. (2007) *Tegen de onverschilligheid. Pleidooi voor een moderne levenskunst*. Ambo, Amsterdam.
- Elchadus, M. (2007) *Sociologie een inleiding. Mens en maatschappij*. Uitgeverij Lannoo, Leuven.
- Giddens, A. (1991) *Modernity and Self-Identity. Self and society in the Late Modern Age*. Stanford University Press, Stanford.
- Goleman, D. (1998) *Emotionele intelligentie in de praktijk*. Uitgeverij Contact, Amsterdam.
- Jacobs, G., Meij, R. & H. Tenwolde (red.) (2008). *Goed Werk? Verkenningen van normatieve professionalisering*. SWP, Amsterdam.
- Habermas, J. (1981) *Theorie des kommunikativen Handelns*. Frankfurt a/M.
- Jeurissen, R. en A. Musschenga (red), (2002) *Integriteit in bedrijf, organisatie en openbaar bestuur*. (Assen)
- Hardt, M & Negri, A (2000) *Empire*. Harvard University Press.
- Hetebrij, M. (2005). *Macht en Politiek Handelen*. Assen: Van Gorcum
- Karssing, E. (2006) *Integriteit in de Beroepspraktijk, Management en Ethiek*. Van Gorcum, Assen
- Kunneman, H.(2009) *Ethics of complexity*. Utrecht: University for Humanist studies
- Kunneman, H. (2005) *Voorbij het dikke ik*. Amsterdam: Uitgeverij SWP Amsterdam.
- Loo, H (1997) *Paradoxen van modernisering. The present order is the disorder of the future*. Uitgeverij Coutinho, Bussum.
- Merry, P. (2006) *Evolutionair leiderschap. Integraal leiderschap voor een steeds complexere wereld*. Altamira Becht B.V. Haarlem.
- Musschenga, B. (Utrecht 2004), *Integriteit. Over de eenheid en heelheid van de persoon*.

- Nietzsche, F (1905) *Aldus sprak Zarathustra*. Uitgave 2006, Boom Amsterdam.
- Lange, F. de, 'Goed oud worden' (Amsterdam 2006). In: J. Dohmen en F.de Lange (red) *Moderne levens lopen niet vanzelf*.
- Scharmer, O. (2010) *Theorie U. Leiding vanuit de toekomst die zich aandient*. Uitgeverij Christofoor, Zeist.
- Rogers, C. (1951). *Client centured therapy*. Houghton Mifflin company, Boston.
- Schneider, E. (2005) *Het sluiten van de cirkel. Spiritualiteit en verantwoordelijkheid*. Uitgeverij Ankh-Hermes B.V., Deventer.
- Sloterdijk, P. (2006). *Het kristalpaleis: een filosofie van de globalisering*. Boon/SUN
- Sloterdijk, P. (2009) *Je moet je leven veranderen. Over antropotechniek*. Boom, Amsterdam.
- Sloterdijk, P. (1983) *Kritik der zynischen Vernunft*. Suhrkamp, Frankfurt a.M..
- Svendsen, L. (2003) *Filosofie van de verveling*. Uitgeverij Ten Have, Kampen
- Suárez Müller, F. (2009) Manuscript van Politics of change. Naar een politiek van verandering. Amsterdam.
- Taylor, (2007) Ch. *Bronnen van het zelf: De ontstaansgeschiedenis van de moderne identiteit*. Rotterdam (Lemniscaat).
- Taylor, Ch. (2009) *Een seculiere tijd. Over Godsdienst en de moderne wereld*. Rotterdam (Lemniscaat).
- Tellegen, E. (1968) De sociologie in het werk van Max Weber. J.A. Boom en Zoon, Meppel.
- Talsma, S. J. (2006) *Leiderschap, de extra dimensie*. Uitgeverij Uitgelezen, Almere.
- Ten Borg, M (2009) Macht als zingeving. Meinema, Zoetermeer.
- Tunissen, H. (2009), *Ontwikkelen, van persoonlijk leiderschap. Een methodische aanzet*. Uitgeverij Nelissen, Barneveld.
- Rifkin, J. (2000), *Age of access: How the shift from ownership to access is transforming modern life*. Putnam Inc, New York.
- Veenbaas en Weisfelt, (1997), *Persoonlijk leiderschap*. Uitgeverij Nelissen, Soest.
- Willem Verbeke (2008), *Nieuwsgierig leiderschap, een ontdekkingsstocht naar de persoon achter de leider*. Pearson education Benelux.
- Wilber, K (2000): *A theory of everything: An integral vision for business, poilitics, science, and spirituality*. Boston (Shambhala)
- Wierdsma, A. (2005). *Co-Creatie van Verandering*. Delft: Eburon
- Zijderveld, A.C. (1995) *De paradox van het alledaagse*. Kok Agora, Kampen.

